



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu  
Analysis of Motivation and Remuneration of Employees in an Agricultural Cooperative

Student: Bc. Nikol Baboráková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikol Baboráková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Analýza motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu  
Analysis of Motivation and Remuneration of Employees in an  
Agricultural Cooperative

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická a metodologická východiska motivace a odměňování zaměstnanců
  3. Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu
  4. Vyhodnocení a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. 842 p. ISBN 978-0-7494-6964-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně s využitím literatury a informací na něž odkazuji.

V Ostravě dne 10.7.2019

  
.....  
Bc. Nikol Baboráková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za její odborné vedení diplomové práce, cenné rady a trpělivou spolupráci. Dále patří mé poděkování všem zaměstnancům a vedení zemědělského družstva za poskytnutí potřebných informací a spolupráci při vypracování diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická a metodologická východiska motivace a odměňování zaměstnanců .....	7
2.1	Pracovní motivace .....	7
2.2	Základní koncepce pracovní motivace .....	8
2.2.1	Instrumentalita.....	9
2.2.2	Motivační obsah .....	9
2.2.3	Motivační proces .....	12
2.2.4	Vytváření pracovních míst .....	15
2.2.5	Individuální charakteristiky.....	16
2.2.6	Integrace koncepcí pracovní motivace .....	16
2.3	Řízení pracovního výkonu hodnocením .....	18
2.3.1	Trendy v hodnocení pracovníků.....	19
2.4	Řízení pracovního výkonu odměňováním .....	20
2.4.1	Mzdotvorné faktory.....	20
2.4.2	Mzdové formy .....	21
2.4.3	Zaměstnanecké výhody .....	24
2.5	Specifika hodnocení a odměňování pracovníků v zemědělství.....	27
2.6	Metodologie výzkumu .....	30
2.6.1	Dotazování .....	30
2.6.2	Pozorování.....	31
2.6.3	Studium a analýza dokumentů .....	32
3	Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu .....	33
3.1	Charakteristika zemědělského družstva.....	34
3.2	Analýza současného systému odměňování zaměstnanců .....	35

3.3	Proces zpracování a analýzy dat .....	36
3.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	37
4	Vyhodnocení a doporučení.....	54
5	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury .....	61
	Seznam zkratek .....	66

# 1 Úvod

Zda organizace v současném turbulentním světě uspěje a bude konkurenceschopná, závisí z velké části na jejich zaměstnancích. Jsou to tedy právě lidské zdroje, které mohou představovat pro organizaci jednu z hlavních konkurenčních výhod a jsou tak jedním z jejich nejdůležitějších zdrojů, kterým by měla být věnována náležitá pozornost. Vztah zaměstnanců k práci se značně proměnil, lidé tráví v práci významnou část svých životů a motivací už nejsou jen peníze, ale také uplatnění znalostí a dovedností, chtějí uznání okolí a kariérní růst, je pro ně důležité uspokojení z práce samotné.

Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti organizace jsou lidé, proto hlavním úkolem personalistů a vedoucích pracovníků je zajistit, aby pracovníci byli ve své práci spokojení, podávali co nejvyšší výkon a nedovolit, aby ti nejlepší odešli ke konkurenci. Tento úkol však není vůbec snadný, neboť problematika motivace a odměňování pracovníků je všeobecně stále aktuální téma a poutá pozornost jak vedení organizace, tak jejich pracovníků. Jde o problematiku značně rozsáhlou a náročnou, ale také zajímavou a lákavou, poskytující mnoho způsobů, jak pracovníky motivovat. Každého zaměstnance však motivují jiné faktory a žádná univerzální strategie neexistuje. Proto by organizace měly přistupovat k pracovníkům individuálně, nastavit a udržet systém motivace a odměňování tak, aby zajistil co možná nejvyšší spokojenost na obou stranách.

Cílem diplomové práce na téma „Analýza motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu“, je rozbor stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců, zjištění postoje zaměstnanců k pracovní motivaci a spokojenosti v dané organizaci včetně navržení možných doporučení a změn.

Zemědělství je velmi svébytné odvětví, které má řadu zvláštností. Jeho charakteristickým rysem je závislost na přírodních podmínkách, musí se přizpůsobovat přírodním procesům a nárokům živých organismů, což ztěžuje organizaci práce a klade velké nároky na zkušenosti pracovníků, kteří se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám. V oblasti hodnocení a odměňování pracovníků má také svá specifika, která jsou dána nejen odvětvím jako takovým, ale také národními či lokálními podmínkami. V posledních letech se toto odvětví potýká s klesajícím zájmem mladých lidí a celkovým klesajícím počtem zaměstnanců. Jedním z hlavních důvodů jsou nízké mzdy a neatraktivita tohoto odvětví, které je však nenahraditelné a lidstvo bez něj nemá šanci přežít. Zemědělský svaz ČR se proto snaží popularitu tohoto odvětví řadou podpůrných projektů zvýšit.



Teoretická a metodologická východiska jsou rozdělena do pěti podkapitol. Nejprve je představen koncept pracovní motivace jako jedné z klíčových determinant pracovní výkonnosti. Navazuje rozsáhlejší podkapitola, v níž jsou prezentovány základní koncepce pracovní motivace. Popsány jsou teorie pojednávající o instrumentalitě, motivačním obsahu, motivačním procesu a také příspěvky zdůrazňující motivační vliv atributů pracovních míst. V závěru druhé podkapitoly je popsán význam některých individuálních charakteristik a nastíněny jsou také možnosti integrace koncepcí pracovní motivace s přesahem do manažerské praxe. Třetí a čtvrtá podkapitola jsou výrazněji prakticky zaměřené, zabývají se hodnocením a odměňováním jakožto procesy řízení pracovního výkonu. Hodnocení a odměňování jsou úzce spjaté s procesy řízení lidských zdrojů, neboť odměňování vychází z hodnocení pracovníků, respektive jejich pracovní činnosti, výsledků práce, schopností, dovedností apod. Poslední podkapitola teoretické části se zaměřuje na specifika hodnocení a odměňování pracovníků v zemědělství, neboť se jedná o sektor, který je zkoumán v empirické části textu.

Aplikačně - ověřovací část je věnována rozboru stávajícího systému motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním zemědělském družstvu. Nejprve je provedena charakteristika družstva s ohledem na skutečnost, že představenstvo zemědělského družstva si nepřálo, aby byl zveřejněn jeho konkrétní název, ani jiná specifika, která by umožňovala jeho bližší identifikaci. Dále byla provedena analýza stávajícího systému motivace a odměňování zaměstnanců a výzkum metodou dotazování, a to konkrétně technikou dotazníku vlastní konstrukce, kdy výzkumného šetření se zúčastnilo 130 respondentů, jehož cílem bylo zjištění postoje respondentů k pracovní motivaci a spokojenosti ve zkoumaném družstvu. Základem zpracování praktické části byly informace získané z nestrukturovaného rozhovoru (interview), který byl v družstvu realizován s pracovníky personálního a mzdového oddělení, hlavním ekonomem a dále z rozboru vnitropodnikové směrnice a veřejně dostupných finančních výkazů. Výsledky výzkumu byly následně vyhodnoceny a na jejich základě navržena možná doporučení a změny.

## **2 Teoretická a metodologická východiska motivace a odměňování zaměstnanců**

Pracovní motivace představuje hypotetickou proměnnou, tj. nepřímo měřitelný jev, který má dle empirických i teoretických závěrů významný vztah k pracovní výkonnosti. Nejvýznamnějším oborem, který zkoumá pracovní motivaci, je psychologie práce a organizace. Z praktičtějšího hlediska se na pracovní motivaci zaměřuje především obecný management nebo také obor řízení lidských zdrojů.

V teoretické části diplomové práce jsou vymezena teoretická a metodologická východiska řešené problematiky. Nejprve je vymezen pojem pracovní motivace se zaměřením na její základní koncepce, následně je popsána všeobecná problematika hodnocení a odměňování pracovníků, mzdové formy a také zaměstnanecké výhody. V závěru kapitoly jsou pak nastíněna specifika hodnocení a odměňování pracovníků v zemědělství a pozornost je věnována také metodologii sběru dat.

### **2.1 Pracovní motivace**

Motivaci je možné definovat jako vědomý či nevědomý impuls, který určuje účel a směr lidského chování (Vandenbos a kol., 2015). Pracovní motivace je motivací v pracovním kontextu nebo konkrétněji motivací k pracovní činnosti nebo činnostem s prací přímo souvisejících. Podle Pauknerová a kol. (2012) je pracovní činnost cílevědomým a systematickým působením na vnější svět, jehož prostřednictvím člověk získává prostředky nezbytné k zajištění individuální i druhové existence. Společenská práce se typicky vyznačuje tvorbou hodnot, současně v jejím rámci dochází k formování a rozvíjení osobnosti člověka. Takto vymezená pracovní činnost bývá odlišována především od volnočasových aktivit (viz např. Janiš a Skopalová, 2016).

Lidské motivy neboli pohnutky se dělí na primární (fyziologické, organické), jako jsou hlad, žízeň nebo potřeba spánku, a motivy sekundární (sociální či osobní), mezi které lze zařadit např. afiliaci, soutěživost nebo osobní zájmy a cíle (Vandenbos a kol., 2015). O primárních motivech se někdy hovoří jako o vrozených, zatímco sekundární mohou být pojaty jako motivy získané či naučené (Cakirpaloglu, 2012). Z výše uvedené definice pracovní činnosti vyplývá, že v pracovním procesu mohou být uspokojovány primární i sekundární motivy.

Další důležitá distinkce se týká vnitřních (intrinsických) a vnějších (extrinsických) motivů. Podle Dvořáková (2012) jsou kvalita práce i intenzita pracovního úsilí ovlivňovány vnitřními i vnějšími motivátory, které lze označit jako stimuly či pobídky. Tyto aspekty motivace mohou působit v souladu, nebo rozporně. Armstrong a Taylor (2014) vysvětlují, že vnitřně motivovaní pracovníci vnímají vlastní práci jako důležitou, zajímavou a naplněnou výzvami. Pro zajištění vnitřní motivace pracovníků je dále důležité, aby tito měli zajištěnou určitou míru autonomie (svobody jednání), možnost kariérního růstu a dostatek příležitostí k využívání vlastních schopností a dovedností. V takových podmínkách se pracovní činnost stává motivující sama o sobě. Vnější motivace je prostředkem k dosažení něčeho jiného, a proto jsou v jejím rámci využívány pobídky či tresty, jako např. navýšení nebo snížení finančního ohodnocení. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední efekt, ale tento nemusí nutně vydržet dlouho.

Z hlediska personálního řízení je motivace pracovníků zásadní charakteristikou pracovníků. Jak popisuje Šikýř (2016), výsledný výkon lidí (výsledky práce a chování) je determinantou výkonu organizace (výsledku podnikání a hospodaření). Elementárně lze výsledný výkon chápat jako funkci součinu schopností a motivace. Schopnosti vyjadřují kompetence lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. V širším pojetí bývají do rovnice vyjadřující výsledný výkon lidí zahrnovány také podmínky, tj. veškeré proměnné, které působí na motivaci, schopnosti a výkon (např. pracovní doba, náplň nebo prostředí).

Pro manažery je tedy důležité vědět, jakými typy pohnutek jsou pracovníci motivováni, zda jsou tyto pohnutky v souladu a jak trvalé je jejich působení, respektive zda lze jejich působení generalizovat na různé pracovní podmínky. V praxi mohou být aplikovány různé koncepce pracovní motivace.

## **2.2 Základní koncepce pracovní motivace**

Existuje velké množství koncepcí pracovní motivace, avšak dosud nebyla vytvořena ucelená teorie (Dvořáková, 2012). V odborné literatuře bývá často uváděno dělení koncepcí pracovní motivace dle toho, zda se koncepce zaměřují na instrumentalitu, motivační obsah nebo na motivační proces, což je kategorizace dle Armstrong a Taylor (2014). Motivační teorie lze ale dělit také s ohledem na pracovní podmínky, např. motivace v pracovních týmech nebo v proměnlivém sociokulturním kontextu, či způsoby řízení, např. procesy leadershipu nebo vytváření pracovních míst (viz např. Kanferová, Chen a Pritchard, 2008). Jiná dělení

zohledňují také individuální charakteristiky, organizační a kontextuální vlivy včetně nepracovních, např. osobních a rodinných, výsledky pracovní motivace a různé oblasti aplikace, např. dle konkrétních oborů či profesí (viz např. Gagné a kol., 2014). Níže budou popsány hlavní koncepce pracovní motivace a některé další související poznatky.

### **2.2.1 Instrumentalita**

Instrumentalitu je podle Dvořáková (2012, s. 28) možné definovat jako „*přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.*“ V teorii instrumentality je klíčový názor člověka, že určitá činnost povede k žádoucím či nežádoucím důsledkům (Vandenbos a kol., 2015). Taylor ve své dnes již klasické koncepci chápal odměny a tresty jako nejúčinnější nástroje, jimiž lze měnit chování pracovníků. Vycházel z přesvědčení, že systém vnějších kontrol je sám o sobě dostačujícím nástrojem motivování. Opomenuta byla řada lidských potřeb, ale také např. skutečnost, že neformální vztahy mezi pracovníky mohou mít na efektivitu formálního systému řízení významný vliv (Armstrong a Taylor, 2014).

### **2.2.2 Motivační obsah**

Stěžejními koncepcemi z této kategorie jsou Maslowova hierarchie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie (Kocianová, 2010). Koncept potřeb patří mezi vůbec nejfrekventovanější ve výzkumu pracovní motivace. Průkopníkem psychologie potřeb byl Murray, na něhož výše uvedení autoři přímo či nepřímo navazovali. Potřeby se někdy označují také jako touhy. Teoretici se liší v názorech na to, jaký je původ lidských tužeb – viz výše uvedenou distinkci vrozené vs. naučené, ale také se např. zkoumá, zda mají potřeby původ v raném věku, nebo v dospělosti, případně zda jsou sociokulturně univerzální. Jednotnost neexistuje ani v názoru na to, jakou roli v pracovním prostředí sehrávají potřeby uspokojené a neuspokojené. Neuspokojené potřeby mohou motivovat k práci, ale také efektivní pracovní činnosti bránit (Gagné a kol., 2014).

Maslow navrhl pět hlavních kategorií potřeb s tím, že předpokládal jejich univerzálnost, tj. jejich motivační působení na všechny normální osoby. Maslowova teorie je hierarchická, což znamená zákonitost postupného uspokojování potřeb – aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší, musejí být saturovány potřeby na nižší úrovni (Armstrong a Taylor, 2014). Ve srovnání s Taylorovou koncepcí se jedná o významně odlišný přístup, neboť Maslow doporučoval, aby byly v pracovním kontextu zohledňovány nejen ekonomické, ale také sociální či jiné potřeby (Torrington, Hallová a Taylor, 2017). Kromě existenčních

potřeb (např. hlad, oblečení, bydlení) Maslow do své „pyramidy“ zařadil potřeby bezpečí (především ekonomické), sociální potřeby, potřeby psychologické (uznání, prestiž, sebeúctu) a potřeby z kategorie seberealizace (Dvořáková, 2012). Podle Armstrong a Taylor (2014) lze ve světle aktuálních poznatků stěží akceptovat striktně hierarchický progres v uspokojování potřeb a zároveň je možné zpochybnit, že by všichni lidé vykazovali stejné potřeby. Mezi zásadní Maslowovy přínosy patří koncept seberealizace nebo také zážitky spojené s činnostmi, kdy jedinec tyto potřeby uspokojuje (Ryan a kol., 2012).

Alderferova ERG teorie se týká subjektivněji pojatých stavů uspokojení a přání (Kocianová, 2010). V Alderferově pojetí, který na Maslowa navázal (viz např. VandenBos a kol., 2015), jsou nejvýznamnější kategorií potřeby růstové, které lze zhruba ztotožnit s potřebami seberealizace v Maslowově pojetí. Dalšími kategoriemi potřeb v ERG teorii jsou potřeby existenční jako např. hlad a potřeby vztahové, např. pochopení ze strany druhých (Armstrong a Taylor, 2014).

McClelland zkoumal sociální potřeby, konkrétně potřebu výkonu, potřebu moci a potřebu afiliace. Ve svých studiích dospěl např. k závěru, že intenzivní potřeba moci je dobrým prediktorem manažerského úspěchu (Gagné a kol., 2014). Proto někteří autoři, jako např. Kocianová (2010), hovoří v souvislosti s McClellandovou teorií o manažerských potřebách. Potřeba sounáležitosti hypoteticky vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci se skupinou. Potřeba úspěchu je vázána na nerutinní činnosti a úspěch v konfrontaci s ostatními. Prosazení se (potřeba moci) je pro manažery typická.

**Tab. 2.1** Schematické srovnání motivačního obsahu v teoriích Maslowa, Alderfera a Herzberga

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>
Seberealizace	Seberealizace	Motivátory
Ego potřeby (uznání a úspěch)		
Sociální potřeby	Vztahové potřeby	Hygienické faktory
Potřeby jistoty a bezpečí	Existenční potřeby	
Biologické potřeby		

**Zdroj:** Upraveno dle Aamodt (2010)

Herzbergova koncepce bývá označována jako motivačně-hygienická nebo také jako teorie dvoufaktorová, protože dělí motivační faktory na hygienické, tedy faktory nespokojenosti a faktory motivační, které souvisejí se spokojeností (Kocianová, 2010; Šikýř, 2016). Hygienické faktory se vztahují k pracovnímu kontextu a zahrnují např. finanční ohodnocení a pracovní podmínky. Termín „hygienické“ je užíván v podobném smyslu jako

v medicíně – v této koncepci značí prevenci pracovní nespokojnosti. Motivační faktory, též satisfaktory, vyplývají z pracovní náplně a přímo souvisí s pracovní spokojeností. Podle Herzberga takto pozitivně může působit např. zájem o danou pracovní činnost, přidělená zodpovědnost nebo příležitost k profesnímu rozvoji (Armstrong a Taylor, 2014).

Další významnou teorií z předmětné kategorie je teorie sebedeterminace (*self-determination*), jejímiž autory jsou Deci a Ryan. Základem teorie je předpoklad, že lidé mají obecnou tendenci vytvářet si stále více propracovanou a jednotnou osobnost. Existují určité sociální faktory, které tuto tendenci podporují, a jiné, které jsou její bariérou (Blatný a kol., 2010). Uspokojování základních lidských potřeb či cílů, kterými jsou kompetence (*competence*), autonomie (*autonomy*) a sounáležitost (*relatedness*), je podmínkou osobnostního rozvoje (Armstrong a Taylor, 2014). Podmínkou uspokojení uvedených potřeb v pracovním kontextu je podle teorie sebedeterminace vnitřní motivace. Tedy jsou-li pracovníci motivováni extrinsicky např. sociálním oceněním, odměnou nebo platovým navýšením, pak z hlediska teorie sebedeterminace nejsou uspokojovány výše uvedené potřeby (Weiner, Schmitt, Highhouse a kol., 2013). Výhodou teorie sebedeterminace je velké množství dostupných empirických poznatků. Gagné a kol. (2014) popisuje, jak lze uvedenou teorii aplikovat s ohledem na individuální proměnné pracovníků (např. jejich sebeúctu), organizační kontext (např. odměňování nebo vzdělávání) nebo jevy s pracovní činností spojené (např. pracovní stres nebo bezpečnost práce).

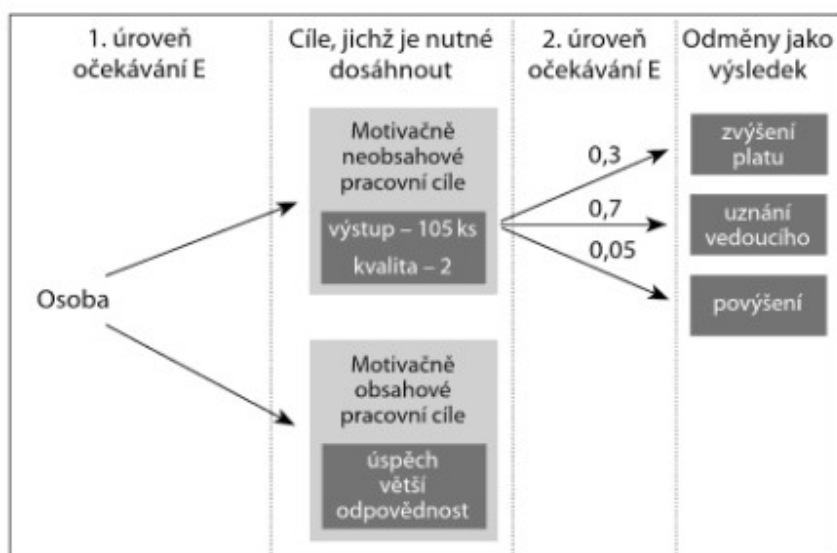
Weiner, Schmitt, Highhouse a kol. (2013) zdůrazňují dvojí motivační obsah cílů. Někdy se v této souvislosti hovoří o cílových či výkonových orientacích. Jde o to, zda pracovníci usilují o maximalizaci výkonu, nebo o učení se a seberozvoj. Mezi průkopníky uvedeného dělení patří Dwecková, která si všimla, že někteří lidé chtějí demonstrovat své schopnosti, zatímco jiným jde o získání nových znalostí a dovedností. V prvním případě lidé sledují výkonnostní cíle, zatímco v druhém jde o cíle vzdělávací (Brown, Doediger a McDaniel, 2017). V praxi jde i o přesvědčení pracovníků o míře proměnlivosti vlastních schopností učení. Lidé, kteří např. nevěří, že by jejich inteligence byla ovlivnitelná tréninkem, budou při sledování vzdělávacích cílů relativně motivačně znevýhodněni (Dwecková, 2017). Ačkoli některé studie naznačují, že vzdělávací cíle jsou obecně pro organizaci i pracovníky prospěšnější než výkonové, nemusí tomu tak být za všech okolností. Výhodné může např. být, když si při sledování výkonových cílů pracovníci poskytují sami zpětnou vazbu, zatímco v rámci dosahování vzdělávacích cílů je jim poskytována normativní zpětná vazba druhou osobou (Weiner, Schmitt, Highhouse a kol., 2013).

### 2.2.3 Motivační proces

Mezi klasické teorie zdůrazňující motivační proces patří Vroomova teorie expektance a příbuzná teorie Portera a Lawlera. Manažeři aplikující tyto teorie věří, že míra snahy pracovníků, respektive jejich motivace, je primárně determinována vnímanou pravděpodobností, že na snahu bude navazovat odměna, která se „vyplatí“ čili je hodnotná, přináší dostatečný užitek (Armstrong a Taylor, 2014).

Vroomova expektanční teorie říká, že motivace je přímo úměrná hodnotě, kterou má pro daného člověka dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Motivace bude nulová, pokud je cíl bezvýznamný nebo pokud je nulová pravděpodobnost, že jej dosáhne (Kocianová, 2010). Pracovníci si mohou např. myslet, že požadované zvýšení obchodních ukazatelů je nerealistické. Motivaci může brzdit také skutečnost, že vyplácení odměn se během roku mění. Je evidentní, že z hlediska teorie expektance mají na pracovní motivaci zásadní vliv předchozí zkušenosti (Urban, 2017).

Porter a Lawler na Vroomovu teorii navázali a rozpracovali ji. Podle jejich koncepce se motivace pracovníků odvíjí od dvou proměnných – individuální hodnoty, kterou pracovníci odměnám přisuzují, a subjektivně hodnocené pravděpodobnosti, že úsilí k daným odměnám povede. Aby byl odměnám přisouzen patřičný užitek, měly by podle Portera a Lawlera uspokojovat potřeby jistoty a bezpečí, společenského uznání, autonomie a sebeaktualizace (Armstrong a Taylor, 2014). Porterova a Lawlerova teorie zahrnuje také různé typy cílů. Motivačně neobsahové pracovní cíle se týkají pouze celkového výstupu (např. celkem vyrobit 100 kusů za týden), o kterém pracovník ví, že stejného či podobného výsledku již v minulosti dosáhl a může ho kdykoli zopakovat. Jde tedy spíše o jednodušší a rutinní činnost. V kontrastu s tím jsou motivačně obsahové cíle spíše ty, na jejichž dosažení musí člověk vynaložit vyšší úsilí, šikovnost, nové znalosti nebo kreativitu. Takové cíle představují pro pracovníka výzvu (Kubátová a kol., 2012).



**Obr. 2.1** Motivační proces dle teorie Portera a Lawlera  
**Zdroj:** Kubátková a kol. (2012, s. 74)

Motivačně obsahové cíle jsou samy o sobě uspokojující, a proto nejsou na obrázku výše rozpracovány do expektance. U cílů motivačně neobsahových jsou uvedeny tři možné důsledky, respektive odměny, jimž přísluší různě stanovená míra pravděpodobnosti. Pokud má např. pracovník nízkou sebedůvěru, lze předpokládat, že pro něj bude hodnotné uznání vedoucího, které jakožto pravděpodobný důsledek bude ve finále příznivě působit na pracovní motivaci (Kubátová a kol., 2012). Porter a Lawler si ale uvědomovali, že samotné pracovní úsilí negarantuje dobrou pracovní výkonnost. Důležité jsou již výše uváděné schopnosti (autoři hovořili např. o inteligenci, vědomostech a dovednostech) a také vnímané sociální role (co jedinec chce dělat nebo co je od něj očekáváno). Je důležité, aby sociální role z pohledu jednotlivce a z pohledu organizace byly v souladu. V praxi je ale obtížné předvídat, jak se expektance projeví – vliv má např. schopnost manažera zřetelně vysvětlovat a odměňovat podřízené (Armstrong a Taylor, 2014). Ryan a kol. (2012) shrnuje nedostatky teorie expektance – problémem např. je, že lidé v praxi málokdy „sedí a kalkuluji“ pravděpodobnosti různých událostí. Jejich motivace se také v čase může měnit, na což Porter a Lawler nemysleli. Příkladem dalšího metodologického problému je skutečnost, že lidé odvozují hodnotu či valenci nejen od potenciálních odměn, ale také od samotného výkonu (viz výše výkonové cíle).

Latham a Locke ve své teorii cílů předpokládají, že motivace a výsledný výkon jsou vyšší, když si jedinci vytyčují specifické cíle, jejichž dosažení je náročné a v průběhu jejich dosahování dostávají zpětnou vazbu (Armstrong a Taylor, 2014). Mezi další moderátory výkonu patří náročnost cílů – jsou-li stanoveny náročné cíle, jedinci bývají koncentrovanější,



vykazují relativně větší úsilí nebo vytrvalost. Podmínkou jsou však přiměřené schopnosti a dostatečná míra sebedůvěry, což již patří mezi empiricky podložené příspěvky dalších autorů (teorie cílů se dočkala četných rozpracování). Někdy mohou být ale cíle ve vzájemném konfliktu, mohou fungovat ne zcela uvědoměle nebo při plnění více cílů současně (např. v rámci multitaskingu) může docházet ke snížení motivace, protože lidská pracovní paměť a schopnost koncentrace mají pouze omezenou kapacitu (Weiner, Schmit, Highhouse a kol., 2013). Specifičnost cílů se týká jejich verbální formulace – jako nevhodné se jeví obecné formulace typu „udělám osobní maximum“ (Ryan a kol., 2012).

K problematice vzájemného sociálního srovnávání se ve své teorii motivace vyjádřil Adams. Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak je s jedincem v pracovním kontextu zacházeno v porovnání s jinými lidmi, s referenční skupinou nebo jinou srovnatelnou osobou. Teorie předpokládá, že lidé budou pracovně motivováni, budou-li vnímat spravedlnost a naopak nízká motivace bude důsledkem vnímané nespravedlnosti (Kocianová, 2010). Jde tedy o poměrně úzce zaměřenou teorii, která vysvětluje pouze jeden aspekt pracovní motivace či pracovní spokojenosti (Armstrong a Taylor, 2014). I tak ale Adamsova teorie může pomoci s vysvětlením určitých jevů, např. cítí-li se pracovníci ve srovnání s ostatními nedocení, zredukují své vstupy, např. budou si brát delší pauzy mezi činnostmi. Pokud se budou pracovníci cítit přecenění, zvýší své pracovní úsilí nebo zredukují výstup, např. sdělí nadřízenému, aby snížil jejich odměnu nebo ji redistribuoval ostatním (Ryan a kol. 2012). Adams tedy ve své teorii i předpokládal, že lidé jsou vnitřně morální a zohledňují nejen své blaho, ale i blaho ostatních.

Další významnou teorií pracovní motivace, která akcentuje motivační proces, je Bandurova teorie sociálního učení, respektive sociálně kognitivní teorie. Říčan (2010) vysvětluje, že faktorem úspěšnosti je dle Bandury složka sebevědomí, která se týká dosažení žádoucího cíle. Jde o přesvědčení jedince, že uspěje v úsilí o dosažení konkrétního cíle. Globální sebevědomí se týká spíše vlastní lidské hodnoty a jen velmi slabě předvídá úspěch v konkrétní činnosti. Specifické výkonové sebevědomí (*self-efficacy*) bylo uvedeno již výše v části o teorii Lathama a Locka (viz dostatečná míra sebedůvěry). Sebevědomí však představuje pouze jeden z prvků Bandurovy teorie. McKeeová (2011) dále popisuje zástupné zpevňování, což je obdoba operantního či instrumentálního podmiňování. Pracovníci se mohou učit výkonovému chování prostřednictvím pozorování druhých lidí, tzv. modelů, které upoutají jejich pozornost na základě toho, že jsou odměňováni nebo trestáni. Bandura také

popsal proces sebeodměňování, kdy si pozitivní zpětnou vazbu (hmotnou i nehmotnou) přidělují pracovníci sami.

Jako příklady dalších relevantních teorií, které se zaměřují na motivační proces, je možné uvést teorie leadershipu nebo teorie z oblasti koučinku. Jedná se o přístupy, podle kterých mohou manažeři motivovat pracovníky např. prostřednictvím osobního charismatu, svých schopností nebo motivačními rozhovory.

#### 2.2.4 Vytváření pracovních míst

Vzhledem k výše uvedeným poznatkům o vlivu pracovní náplně a organizace práce na pracovní motivaci je logické, že související diskurz se částečně osamostatnil. Ryan a kol. (2012) uvádí, že klasický motivační přístup v oblasti vytváření pracovních míst se zaměřuje na obohacování obsahu práce ve smyslu zvyšování pravomocí či odpovědnosti (*job enrichment*). Mezi průkopníky obohacování práce patřil Herzberg (Armstrong a Taylor, 2014).

**Tab. 1.2** Obohacování práce podle Herzberga

<b>Princip</b>	<b>Motivační faktory</b>
Menší externí kontrola pracovníků při zachování odpovědnosti.	Zodpovědnost a osobní výkonnost či úspěch.
Pracovník zodpovídá za jednotku, tj. divizi, oblast, tým apod.	Zodpovědnost a společenské uznání.
Pravidelné hodnotící reporty jsou k dispozici pro pracovníky, ne primárně pro nadřízené.	Vnitřní uznání.
Nové a náročnější úkoly pro pracovníky.	Profesní růst a učení se.
Jednotlivcům jsou přidělovány specifické úkoly či úkoly vyžadující speciální dovednosti, na základě čehož se stávají experty.	Zodpovědnost a profesní růst.

**Zdroj:** Upraveno dle Armstrong a Taylor (2014)

Autory významné teorie jsou Hackman a Oldham, kteří vytvořili model charakteristik práce (*Job Characteristics Model*). Motivace pracovníků podle tohoto modelu vychází z povahy a plnění pracovních úkolů, které by měly být smysluplné, pracovníci musí mít přidělenou přiměřenou odpovědnost, tj. dostatečnou autonomii při realizaci pracovních úkolů a získávat zpětnou vazbu (McGrath a Baltes, 2015). Důležité je také to, zda pracovníci pracují na kompletaci úkolu nebo identifikovatelné části určitého celku (Armstrong a Taylor, 2014). Ryan a kol. (2012) uvádí, že meta-analytické studie prokázaly poměrně dobrou explanační

sílu modelu Hackmana a Oldhama. Kritika se týká např. příliš „obohacených“ pracovních míst, která měla v důsledku nežádoucí motivační efekt.

### **2.2.5 Individuální charakteristiky**

Výše již byl vliv některých individuálních neboli osobnostních charakteristik pracovníků na jejich pracovní motivaci diskutován. Může jít např. o rozdíly ve výkonové motivaci, aktuálních potřebách nebo dřívějších zkušenostech pracovníků. O individuálních charakteristikách lze uvažovat také jako o dílčích faktorech, které jsou dobře popsány v psychologii a příbuzných vědách, ale nejsou součástí významných koncepcí pracovní motivace.

Jak vysvětluje Weiner, Schmitt, Highhouse a kol. (2013), předním modelem v oblasti psychologie osobnosti je pětifaktorový model, který byl dobře prokázán napříč různými kulturami. V pětifaktorovém modelu jsou zahrnuty osobnostní rysy, a to svědomitost, přívětivost, extraverte, neuroticismus (či emoční stabilita) a otevřenost vůči zkušenosti. Svědomitost byla opakovaně výzkumně potvrzena jako důležitý faktor pracovní výkonnosti. Jak vysvětluje Hřebíčková (2011), osoby s nízkou mírou svědomitosti mohou být v pracovním kontextu označovány jako „nestálé“. Typická je pro tyto lidi menší koncentrace na plnění povinností a nižší míra cílevědomosti a disciplinovanosti. Jde o osoby, kterým nedělá potíže kdykoli přerušit práci a zabývat se jinými činnostmi. Vyhovuje jim střídání různých činností. Tedy nepřekvapí, že pětifaktorový model umožňuje predikovat i různé další jevy, jako např. fluktuaci nebo kontraproduktivní chování (Weiner, Schmitt, Highhouse a kol., 2013).

V literatuře jsou dostupné poznatky o celé řadě dalších osobnostních proměnných s dopady na pracovní motivaci, může jít např. o různé kognitivní, emoční či konativní aspekty jáství, implicitní motivy, atribuce nebo ontogenetické proměnné, tj. faktory přímo související s věkem.

### **2.2.6 Integrace koncepcí pracovní motivace**

Manažeři mohou v rámci řízení pracovního výkonu aplikovat jednotlivé teorie či empiricky podložené poznatky, které byly uvedeny výše, nebo mohou využívat praktičtější orientované postupy, které např. integrují více teorií.

Armstrong (2014) manažerům, kteří chtějí navýšit pracovní motivaci pracovníků, doporučuje, aby realizovali následující kroky:

1. Stanovit náročné a dosažitelné cíle, získat souhlas pracovníků.
2. Poskytovat zpětnou vazbu v rámci řízení výkonnosti.
3. Vytvořit očekávání, že určité chování či výstupy budou oceněny hodnotnými odměnami, ale v případě selhání budou stanoveny postihy.
4. Navrhnout taková pracovní místa a pracovní činnosti, při jejichž plnění budou pracovníci zažívat pocit úspěchu, budou moci využívat své schopnosti a zapojovat rozhodovací schopnosti či schopnost řešit problémy.
5. Zajistit dostatečné finanční incentive a odměny za odvedenou práci.
6. Zajistit dostatečné nefinanční odměny, jako např. ocenění a chválu za odvedenou práci.
7. Individuálně i skupinově komunikovat, jaké jsou souvislosti mezi výkonem a odměnou, čímž dojde k posílení očekávání.
8. Zvolit a trénovat manažery (leadery), kteří budou schopni efektivního leadershipu a budou disponovat potřebnými motivačními dovednostmi.
9. Poskytnout pracovníkům asistenci a trénink, aby mohli rozvíjet své schopnosti a kompetence, které jsou potřebné k navýšení výkonnosti.
10. Objasnit či názorně ukázat pracovníkům, co přesně musejí udělat pro vlastní kariérní rozvoj.

O syntézu koncepcí pracovní motivace se pokusil také Aamodt (2010), který z každé teorie vyvozuje hlavní poznatek. Např. podle teorie potřeb je klíčové sledovat, zda pracovní pozice a organizační zázemí odpovídají individuálním potřebám každého pracovníka. Aamodt (2010) vytvořil jednoduchý rozhodovací diagram, který může manažerům pomoci navýšit motivaci pracovníků. Jednotlivé kroky se týkají porozumění cílům ze strany pracovníků, jejich dosažitelnosti, vnitřní motivace, odměn, hodnoty odměn, spravedlnosti a motivace spolupracovníků (vliv sociálního učení a srovnávání se).

## 2.3 Řízení pracovního výkonu hodnocením

Řízení pracovního výkonu je někdy z personálního řízení vydělováno jako samostatná disciplína a jsou mu věnovány i samostatné monografie (viz např. Armstrong, 2011). Řízení pracovního výkonu představuje komplexní přístup k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování a rozvoj pracovních schopností (Kocianová, 2010). Cílem řízení pracovního výkonu je plnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016). Zde budou s ohledem na omezený rozsah textu prezentovány poznatky, které primárně souvisejí s motivováním prostřednictvím hodnocení, tj. poskytování zpětné vazby.

Užitečným dílčím nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení, získání a poskytování zpětné vazby o skutečném výkonu. Samotnému procesu hodnocení předchází vzájemná dohoda mezi manažery a zaměstnanci o požadovaném pracovním výkonu a přímé odpovědnosti manažerů za řízení a vedení pracovníků (Šikýř, 2014).

Systém hodnocení pracovníků by měl splňovat určité požadavky. Podle Dvořáková (2012) má systém hodnocení mimo jiné určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce, silné a slabé stránky každého pracovníka, umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu (má-li pracovník výkonnostní rezervy a předpoklady k dalšímu rozvoji), poskytnout informace využitelné pro odměňování, identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a dalšího postupu, zvýšit úroveň motivace a loajality k podniku, získat informace o faktorech spokojenosti a nespokojenosti.

Hodnocení může probíhat průběžně během pracovní činnosti (neformální hodnocení), příležitostně (je vyvoláno okamžitou potřebou, např. po skončení pracovní adaptace) nebo systematicky (formálně), které je pravidelné, mělo by být standardizované a řídit se předem vytyčenými kritérii, jako např. objektivitou (různí hodnotitelé u téhož případu poskytnou stejné hodnocení) nebo relevantností (odpovídají specifickým charakteristikám práce) (Kocianová, 2010). Zde si lze všimnout, že některé z výše uvedených požadavků na proces hodnocení reflektují poznatky získané ve výzkumu pracovní motivace – např. spravedlnost.

Formální hodnocení bývá prováděno za určité období (zpravidla za rok). Častou formou realizace tohoto hodnocení je hodnotící rozhovor manažera a pracovníka. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je i vzájemná dohoda o nápravě nedostatků a zlepšování pracovního výkonu. Pracovníci mohou být hodnoceni podle výsledků (kvantita práce, její kvalita, včasnost provedení apod.), chování (přístup k práci, přítomnost na pracovišti apod.), schopností (způsobilost k práci), motivace nebo podmínek (např. pracovní prostředí, jeho rizikovost) (Šikýř, 2014).

Kromě hodnotícího rozhovoru lze využívat řadu dalších metod hodnocení pracovníků. Šikýř (2014) uvádí následující metody:

- podle dohodnutých cílů – optimální dohodnuté pracovní a rozvojové cíle splňují kritéria SMART, tj. jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované,
- podle stanovených norem – používá se pro hodnocení dělníků (např. průměrný výkon na pracovišti),
- pomocí stupnice – problémem bývá interpretace jednotlivých stupňů (např. nedostatečný, podprůměrný, vynikající),
- volným popisem – univerzální metoda, používá se spíše pro hodnocení manažerů a specialistů,
- pomocí kritických případů – zaznamenávají se mezní situace,
- AC/DC (*assessment centre / development centre*) – založeno na skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.

### 2.3.1 Trendy v hodnocení pracovníků

Příkladem aktuálního trendu v hodnocení pracovníků je 360stupňová zpětná vazba, která umožňuje pracovníkům získávat zpětnou vazbu nejen od nadřízených, ale také od kolegů, podřízených nebo klientů (Branham, 2009). Výsledky bývají prezentovány pracovníkovi individuálně, často anonymně, někdy přímým nadřízeným. I v případě anonymní prezentace údajů mohou být výsledky obecně diskutovány na pracovních poradách apod. (Armstrong a Taylor, 2014). 360stupňová zpětná vazba je uplatňována různě striktně, např. Doležal a kol. (2012) uvádí, že pracovník má být hodnocen minimálně pěti různými lidmi.

Další trendy v hodnocení pracovníků popisuje Wilkinson, Redman, Dundon (2017). Jde např. o zpětnou vazbu zezdola nahoru, jejímž určujícím znakem je, že pracovníci hodnotí své nadřízené. Dále jde např. o zpětnou vazbu, která pochází od klientů nebo od skrytých hodnotitelů (*mystery shopping*), což je eticky kontroverzní metoda. Jinými příklady trendů v hodnocení pracovníků jsou týmové zpětné vazby nebo zpětná vazba postavená na kompetenčním modelu.

## 2.4 Řízení pracovního výkonu odměňováním

Odměňování nebo též kompenzace, náhrada, je realizováno ve formě mzdy, platu nebo jiné finanční či nefinanční odměny jakožto kompenzace za vykonanou práci. Již z výše uvedených poznatků je patrné, že odměňování představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků (Kocianová, 2010). Podle Koubek (2009) zahrnuje moderní pojetí odměňování povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat i věci nebo okolnosti, které nejsou samozřejmé – např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře nebo zařazení na určité pracoviště. Mezi odměny je řazeno i vzdělávání pracovníků. Vnitřními odměnami jsou např. radost z vykonávané práce nebo dokončeného úkolu.

Konkrétní podoba odměňování pracovníků v organizaci se odvíjí od strategie odměňování, která vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Strategie odměňování nastiňuje především přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů (např. jak ocenit dobrý výkon, jak sankcionovat horší než standardní výkon, jak se ve věci odměňování vymezit vůči konkurenci) a může zahrnovat i operacionalizované záměry, např. záměr pohybovat se na úrovni mediánu nebo 75. kvartilu tržních mezd (Dvořáková, 2012).

Odměny mohou pracovní motivaci podle Urban (2017) snižovat, pokud jsou nulové nebo nedostatečné, přicházejí-li příliš pozdě, pracovníci nevěří v jejich dosažitelnost nebo jsou sankce za porušení pracovních povinností neúčinné či zcela scházejí. Aby byla zachována účinnost odměn, podle Urban (2010) je nesmí pracovníci chápat jako nárokové. Účinnost finančních odměn může být posílena, pokud jsou tyto doplněny např. písemným poděkováním nebo osobním setkáním s pracovníkem, během něhož je mu vyjádřeno osobní poděkování. V takovém případě ale dochází ke stírání hranic mezi hodnocením a odměňováním.

### 2.4.1 Mzdotvorné faktory

Mzdotvorné faktory bývají rozdělovány na vnitřní a vnější. Podle Kocianová (2010) se vnitřní mzdotvorné faktory týkají pracovních míst či pracovníků a lze je rozdělit do následujících skupin:

- faktory související s úkoly a požadavky daného pracovního místa a jeho postavením v hierarchii organizace – východiskem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka, hodnocení práce na daném místě, požadované schopnosti,

- výsledky práce a chování pracovníka, respektive úroveň výkonu – vychází se z hodnocení pracovníků a jejich schopností,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci – mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost, pracovní pohodu apod.

Je zřejmé, že vnější mzdovorné faktory souvisejí spíše s makroekonomickými a jinými společenskými jevy. Koubek (2011) řadí do této skupiny podobně jako řada jiných autorů situaci na trhu práce (především nabídka a poptávka po určité pracovní síle, odměňování těchto lidí dané odvětvím, regionem, státem apod.), životní náklady a dále pak legislativu, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. V literatuře (např. Kocianová, 2010; Srpová a kol., 2010; Koubek, 2011) se opakuje pojetí determinant odměňování jako kombinace vnitřních mzdovorných faktorů s faktory vnějšími a některými dalšími okolnostmi, jako je např. produktivita práce ve firmě, objem prostředků, které firma může na odměňování reálně vynaložit, nebo použitá technika a technologie ve firmě.

Relativní hodnota práce na konkrétním pracovním místě se odráží v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je ale dotvářena v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníků pomocí mzdových forem (Koubek, 2009).

#### **2.4.2 Mzdové formy**

Dvořáková (2012) popisuje základní mzdové formy následovně:

- časová mzda – uplatnitelná u jakéhokoliv druhu práce. Je jednoduchá, umožňuje dobře plánovat mzdové náklady, pro pracovníka srozumitelná, ale problematický je její nízký stimulační podnět, a proto může být diferencovaná sazbami (dle plnění pracovních norem) nebo doplněna dalšími mzdovými formami,
- úkolová mzda – je efektivní při odměňování tam, kde je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách.

Vybíhal a kol. (2018) uvádí, že časová mzda je aplikována zejména u pracovních činností, u kterých nelze objektivně měřit výsledky pomocí technických nebo hodnotových ukazatelů anebo jsou tyto činnosti různorodého charakteru, případně jde o práci tvůrčí či manažerskou. Roli při aplikaci ale mohou hrát také náklady, administrativní náročnost nebo ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Časová mzda může být uplatňována s různými tarify:



- pevný tarif (prostá časová mzda) – zařazení do tarifu (základní mzdový tarif) dle pracovní funkce či činnosti,
- rozpětí tarifů – konkrétní sazba se určí mzdovým dekretem,
- odstupňovaný tarif – tarif je určen kvantitativními kritérii (počet let praxe, počet let ve firmě) nebo kritérii kvalitativními (kvalita práce, míra zmetkovitosti apod.),
- diferencovaná časová mzda – tarif je ovlivněn koeficientem vyjadřujícím plnění výkonu nebo normy v procentech.

Různí autoři, jako např. Kocianová (2010), považují časovou mzdu za způsoby odměňování s nedostatečným pobídkovým účinkem. Dvořáková (2012) shrnuje výhody a nevýhody mzdových tarifů. Mezi klady patří, že jsou snadno zdůvodnitelné a jako takové transparentní, mohou motivovat zaměstnance ke zvyšování a prohlubování kvalifikace a rozvoji kariéry, umožňují mezioborové zapojení. Problémem může být, že mezi jednotlivými pracemi jsou „skokové“ rozdíly, seskupení prací do jednoho stupně může být pracovníky vnímáno jako nespravedlivé a stupnice mohou blokovat flexibilitu, s jakou chce organizace reagovat na změny na trhu práce.

Relativně snadnější je motivace pracovníků úkolovou mzdou. V praxi je nejčastěji uplatňována úkolová mzda přímá (např. za vytapetování určité plochy je stanovena finanční odměna - sazba), která může být stanovena pro jednotlivce nebo jako kolektivní úkol pro volnou četú (společný úkolový výdělek = společný výkon x úkolová sazba) nebo pro vázanou četú (výdělek jako v předchozím případě, jen se tarifní mzda násobí koeficientem plnění výkonu). Zvláštním druhem úkolové mzdy je akordní mzda, kdy je skupině pracovníků uloženo vykonat určitý úkol v předem stanoveném termínu za předem dohodnutou částku (Vybíhal a kol., 2018). Mezi negativa při použití úkolové mzdy patří nadměrné fyzické vypětí, nedodržení technologického postupu, nehospodárnost apod. Má-li tato mzda být efektivní, je nutné provádět revize normativní základny, aby byl zachován růst produktivity práce před mzdovými náklady. Obavy ze zpevňování norem a kolísání mzdy motivují pracovníky k negativnímu jevu – záměrnému zadržování výkonu (Dvořáková, 2012; Šikýř, 2014).

Doplňkové mzdové formy slouží k odměňování nadstandardních pracovních výkonů (Šikýř, 2014). Z textu níže ale bude patrné, že mohou být vhodné i pro odměňování určitých typů pracovní činnosti, kde jsou základní mzdové formy nedostatečně efektivní. Jak vysvětluje Wilkinson, Redman a Dundon (2017), někdy je klíčové znát určité individuální

charakteristiky pracovníků, jako je např. schopnost tolerovat riziko. Je-li pracovník velmi citlivý na riziko, alternativně lze hovořit o tom, že má velmi výraznou potřebu jistoty a bezpečí, pak lze s menší pravděpodobností očekávat, že by tento pracovník preferoval vyšší provize na úkor nižší základní mzdy.

Dvořáková (2012) shrnuje následující formy doplňkové mzdy:

- osobní ohodnocení – stanoveno přímým nadřízeným v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují kvalitu a kvantitu práce, schopnosti aj.,
- prémie – doplňují časovou nebo úkolovou mzdu, rozlišují se jednorázové, pravidelné. Jednorázové mohou být např. za věrnost (počet odpracovaných let v organizaci) nebo za prezenci (nulová pracovní neschopnost),
- provize – jednoduchá a vysoce pobídková forma mzdy. Hodí se tam, kde je možné výsledek kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný, a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Bývá určena procentem z peněžního ukazatele (např. obratu, tržeb, zisku),
- bonus – bývá poskytován za dosahování specifických a mimořádných cílů. Může nahrazovat prémie u manuálních pracovníků, vhodný je např. tam, kde jsou zavedeny metody organizace práce, jako je TQM nebo just-in-time,
- odměny – slouží k ocenění mimořádného pracovního úsilí a nestandardních pracovních úspěchů nebo ke mzdovému zvýhodnění pracovníků za délku pracovního poměru,
- účast na výsledcích (podíl na hospodářském výsledku) – dle uvážení zaměstnavatele je poskytována za přínosy k dosažení hospodářských výsledků.

Existují různé specifické formy doplňkové mzdy. Např. Koubek (2009) popisuje odměny za úsporu času, které jsou vhodné pro dělníky. Jde o Halseyho prémiový systém (prémie za úsporu času), Rowanův systém (procento za výši uspořené času není pevné) nebo Bedauxův systém (prémie se stanovuje podle počtu jednotek odvedených nad normu během určitého časového období). Jiným příkladem je Scanlonův systém, což je odměna odrážející prokazatelnou úsporu nákladů (Kocianová, 2010).

Dalším typem finančního ohodnocení jsou povinné příplatky, které jsou vymezeny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Jedná se o:

- mzdu nebo náhradní volno za práci přesčas,

- mzdu, náhradní volno nebo náhradu mzdy za svátek,
- mzdu za noční práci,
- mzdu a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- mzdu za práci v sobotu a v neděli.

Ačkoli jsou tyto příplatky nárokové, mohou mít logicky také motivační charakter. Na straně druhé je nutno zohlednit, že jsou poskytovány za určité mimořádné pracovní okolnosti, které jsou principiálně samy o sobě zatěžující. O nenárokových příplatcích, jako jsou např. lokální příplatky vyrovnávající rozdíly v nákladech na bydlení nebo příplatky za pohotovost, píše Kociánová (2010).

### **2.4.3 Zaměstnanecké výhody**

O zaměstnaneckých výhodách bývá psáno také jako o benefitech, dále také jako o sociálních výhodách pro pracovníky či péči o pracovníky (Kocianová, 2010). Dvořáková (2012) uvádí dvojí vymezení těchto benefitů, první užší a druhé obecnější:

1. Zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem nebo nejsou finančním produktem podporovaným státem.
2. Jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou.

Druhá definice odpovídá vymezení, které uvádějí Armstrong a Taylor (2014). Jiné definice zaměstnaneckých benefitů souvisejí např. se sociokulturními rozdíly, neboť v některých státech jsou určité benefity požadované zákony, zatímco jiné mohou zaměstnavatelé poskytovat dle uvážení (viz např. Koubek, 2009). Kocianová (2010) zdůrazňuje, že zaměstnanecké výhody zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou. Tímto je nejspíše myšleno, že výhody mohou představovat důsledky pracovní činnosti, u nichž může být užitek odložen do budoucna nebo nemusí vždy nastat (viz např. koučink nebo psychologické poradenství).

Jak vysvětluje Srpová a kol. (2010), obecně lze zaměstnanecké benefity dělit na sociální, mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci. Někdy je však takové dělení benefitů ne zcela relevantní, respektive se v delším časovém horizontu mohou jednotlivé motivátory prolínat. V této souvislosti je možné uvést např. příklady motivačních faktorů vzdělávání dle Vodák a Kucharčíková (2011):

- lepší postavení v týmu nebo ve skupině,

- udržení pracovního místa (funkce),
- pracovní postup nebo získání pracovního místa,
- možnost seberealizace při využití získané kvalifikace,
- vyšší finanční ohodnocení.

Podle Macháček (2010) jsou nejčastěji využívanými benefity:

- příspěvky na stravování – zejména stravenky,
- příspěvky na odborný rozvoj – prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- příspěvky na rekreaci pracovníků a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a fitness služby,
- nákup vitaminových příspěvků,
- očkování,
- zvýhodněné půjčky,
- dary k životním a jiným výročním,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční nebo sociální situaci,
- prodej firemních produktů za nižší než tržní cenu,
- poskytování občerstvení na pracovišti,
- poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zajišťování nebo hrazení dopravy,
- poskytnutí přechodného ubytování,
- opční akciové programy, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti (teambuilding),
- zřizování firemních školek.

Uvedený seznam nejčastějších benefitů je velmi pestrý a logicky ne každému může každý typ benefitu vyhovovat, což by při paušálním poskytování znamenalo menší motivační

efekt. Koubek (2000) v této souvislosti uvádí, že pokud organizace chce, aby měly benefity příznivý dopad na spokojenost pracovníků nebo např. i dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které výhody pracovníci preferují. Výrazné individuální rozdíly v preferencích zaměstnaneckých benefitů řeší tzv. kafetéria systém. Dvořáková (2012) hovoří o programech flexibilních benefitů, jejichž rozpočet a menu nabídek je možné diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu pracovníka, podle skupiny pracovníků nebo organizačních jednotek.

Tedy jak uvádí také Macháček (2010), benefity je možné poskytovat fixně, v tomto případě jsou pevně stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, či flexibilně, a to pomocí tzv. kafetéria systému, jak je již uvedeno výše. Autor navíc uvádí tzv. předplacenou benefiční kartu, která je vhodným způsobem čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit pracovníků. Přestože bývá uváděna relativně vyšší motivační účinnost flexibilních benefitů, i při jejich aplikaci musí být dodrženy určité zásady, aby byl jejich vliv dostatečně účinný. Podle Dvořáková (2012) je nutné zajistit:

- pravidelné provádění průzkumu motivační struktury pracovníků,
- sledování vývoje u konkurence, tj. jaké mzdy a benefity poskytují a v jakém poměru,
- aktualizaci vlastní nabídky benefitů,
- obšírné informování pracovníků o výhodách a popřípadě také o nákladech organizace na ně, aby příjemce lépe docenil sociální péči.

S doporučením zvyšovat povědomí pracovníků o nákladech na benefity se ztotožňuje také Kocianová (2010). Motivační vliv zaměstnaneckých benefitů lze však vyvozovat nejen z jejich podstaty nebo „osvětového“ působení zaměstnavatele. Jak vysvětluje Macháček (2010), tyto výhody mohou být u zaměstnanců osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, mohou a nemusí být zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a mohou být zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy. Optimálními se z daňového hlediska dle Macháček (2010) jeví takové benefity, které jsou na straně pracovníka osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, nezahrnují se do základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů.

## 2.5 Specifika hodnocení a odměňování pracovníků v zemědělství

Zemědělství má jakožto svébytné odvětví svá specifika hodnocení a odměňování pracovníků, která jsou dána nejen odvětvím jako takovým, ale rovněž národními či lokálními podmínkami. Jak uvádí Zemědělský svaz České republiky (2017) (dále jen ZSČR), většinu české zemědělské půdy obhospodařují právnické osoby. Mezi dlouhodobé trendy v českém zemědělství patří klesající počet pracovníků (včetně fyzických osob a pomáhajících rodinných příslušníků) a rostoucí produktivita práce (ZSČR, 2017).

**Tab. 2.3** Podnikatelská struktura zemědělství ČR

	Počet podniků	Obhospodařovaná z. p.		Průměrná výměra v ha
		ha	%	
<b>Právnické osoby</b>	<b>4 451</b>	<b>2 446 448</b>	<b>69,8</b>	<b>550</b>
Zemědělská družstva	517	668 740	19,1	1293
Spol. s r. o.	2 841	865 023	24,7	304
Akciové spol.	728	865 742	24,7	1189
<b>Fyzické osoby</b>	<b>43 153</b>	<b>1 058 006</b>	<b>30,2</b>	<b>24</b>
Zem. podnikatelé dle zákona o zemědělství	23 188	942 794	26,9	41
<b>Celkem</b>	<b>47 604</b>	<b>3 504 454</b>	<b>100</b>	<b>74,0</b>

**Zdroj:** Upraveno dle Zemědělský svaz České republiky (2017)

Z výše uvedené tabulky 2.3 je patrné, že zemědělská družstva obhospodařovala o 5,6 p. b. méně zemědělské půdy než společnosti akciové a společnosti s ručením omezeným, avšak průměrná výměra půdy byla ve sledovaném období u zemědělských družstev největší. Podnikatelská struktura se mezi lety 2015 a 2016 v České republice příliš neměnila, o čemž svědčí údaje dle Zemědělský svaz České republiky (2016), které uvádějí data z konce roku 2015.

Ziskovost zemědělství patřila v letech 2016 a 2017 k rekordním, odhadovaná produkce v roce 2018 ještě v meziročním srovnání rostla, avšak zisk zemědělců v souvislosti s rychlejším růstem cen vstupů zaznamenal meziročně propad o 20 %. Jak uvádí Český statistický úřad (2019), došlo meziročně také ke snížení dotací o 8,1 %. Ve světle výše uvedených makroekonomických údajů není překvapivé, že zatímco v národním hospodářství

za celý rok 2018 stoupla meziročně průměrná mzda o 8,1 %, sektor zemědělství, lesnictví a rybářství zaznamenal nárůst o 5 %. Nejmenší nárůst, konkrétně o 3,7 %, byl v těžarství a dobývání (iRozhlas, 2019).

**Tab. 2.4** Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v ČR a v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství podle CZ-NACE

<b>Rok</b>	<b>Průměrná mzda v národním hospodářství (Kč)</b>	<b>Průměrná mzda v zemědělství, lesnictví a rybářství (Kč)</b>
2010	23 864	18 465
2011	24 455	19 003
2012	25 067	19 855
2013	25 035	20 545
2014	25 768	21 320
2015	26 591	21 668
2016	27 575	22 502
2017	29 504	23 713

**Zdroj:** Upraveno dle Sálusová (2018)

Jak je patrné z tabulky 2.4, dlouhodobě průměrná mzda v zemědělství, respektive v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství podle odvětví CZ-NACE zaostává za národním průměrem.

Problémem českého zemědělství posledních let je klesající počet zaměstnanců. Snižuje se počet mladých lidí, což je kompenzováno podílem těch starších. Nezájem mladých osob o zemědělství může být do budoucna problémem. Jedním z hlavních důvodů, proč je v zemědělství nedostatek mladých pracovníků, představují nízké mzdy. Příčinou dlouhodobě nízkých mezd v zemědělství je podle některých názorů skutečnost, že mzdy byly v tomto sektoru dlouhodobě podhodnoceny. Existuje také názor, že zemědělství má u nás ve srovnání s jinými odvětvími nízkou prestiž, je také zatíženo předsudky a mýty, byť jde o jeden z nejmodernějších oborů. Více mladých zemědělců je na soukromých farmách. Existují také historické důvody, vysvětlující současný stav – v dobách socialismu došlo k přetrhání obchodních a rodinných vazeb (Danda, 2018).

K problematice odměňování v českém zemědělství se vyjádřil také např. B. Dufek, předseda Odborového svazu pracovníků zemědělství a výživy. Podle jeho názoru patří mezi problémové faktory nízké výkupní ceny mléka a vepřového masa, dovoz zahraničních produktů a nedostatek mladých pracovníků (Svoboda, 2018). Proměnné, jako jsou záporné

saldo obchodní bilance, nízké výkupní ceny a nedostatek pracovníků, se opakují v řadě tuzemských zdrojů (viz např. ZSČR, 2017; Danda 2018). Za skutečností, že dovozová zemědělská produkce je ve srovnání s tuzemskou levnější, stojí také rozdílné národní zemědělské politiky, konkrétně pak relativně vyšší vládní podpora zemědělství v zahraničí (Svoboda, 2018).

Z ekonomického hlediska je důležitým faktorem ziskovosti, a tím pádem i možného mzdového rozpětí, produktivita práce. Podle ZSČR (2016) produktivita práce v zemědělství mezi lety 2000-2016 průběžně rostla. Růst ovšem mezi roky 2013-2016 zpomalil. Česká televize (dále ČT) v této souvislosti uvádí, že produktivita práce v českém zemědělství dosahuje 42 % úrovně produktivity v Německu a 62 % produktivity v Rakousku. Tempo zvyšování produktivity je od roku 2010 průměrně více než 8,3 %, vliv má pokles počtu pracovníků, ale i růst přidané hodnoty. Podle ekonoma L. Kovandy jde o celkovou modernizaci výroby a také o to, na jaký stupeň produkčního řetězce se ekonomika orientuje zejména (ČT, 2019). Podrobnější analýzu z tohoto hlediska nabízejí publikace shrnující výsledky českého zemědělství – viz Sálusová (2018) nebo Ministerstvo zemědělství České republiky (2018).

Dalším faktorem, který může ovlivňovat výši mezd a dalších odměn v zemědělství, je genderová struktura pracovníků. Podle Koldinská (2010) jsou ženy na trzích práce diskriminovány, i když se zohlední rozdíly v lidském kapitálu. Hanibal a kol. (2015) uvádí, že v roce 2013 byl podíl žen v zemědělství 32,5 %, což znamenalo nepatrný pokles ve srovnání s rokem 2000, kdy ženy tvořily 34,4 %. V subjektech právnických osob byl ve sledovaném období podíl žen 33,0 % a v subjektech fyzických osob málo nižší, a to 31,9 %.

Specifiky hodnocení zaměstnanců v českých zemědělských organizacích se zabývala Venclová, Šalková a Koláčková (2013). Autorky zjistily, že české zemědělské organizace nejčastěji využívají hodnocení na základě předem definovaných výkonových cílů či standardů a hodnotící interview. Výsledky formálního hodnocení byly v 92,7 % případů manažersky využity v odměňování pracovníků a v 19,5 % případech pak k personálnímu plánování. Analýza byla realizována v celkovém počtu 41 společností. Autorky doporučují, aby organizace využívaly širšího spektra hodnotících metod s ohledem na různé typy pracovníků.



## 2.6 Metodologie výzkumu

Jak uvádí Eger (2017) výzkum je záměrná systematická činnost postavená na technikách sběru dat. Má kvantitativní nebo kvalitativní charakter, přičemž každý z nich má jiné výstupy a jiné návaznosti. Kvalitativní výzkum uvádí zjištění ve slovní, nečíselné podobě, jedná se tedy o výstižný a podrobný popis. Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji, zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, respektive jejich míru a tyto číselné údaje se poté dají matematicky zpracovat (sčítat, vypočítat průměr, vyjádřit v procentech nebo použít další metody matematické statistiky). Mezi nejčastější techniky sběru dat používané při výzkumu patří dotazování, pozorování a studium a analýza dokumentů.

### 2.6.1 Dotazování

Dle Eger (2017) je podstatou dotazování kladení otázek ve formě mluvené (interview) nebo písemné (dotazník). Dotazování je často spojováno jen s dotazníkem, což ale není přesné, jak bylo výše objasněno. Dotazování je tedy širší pojem, který nezahrnuje jen dotazník.

#### Dotazník

Dotazník patří dle Eger (2017) k nejčastěji používaným výzkumným nástrojům a technikám sběru dat. Zpravidla je konstruován jako soubor předem připravených otázek, na které respondent (dotazovaná osoba) písemně odpovídá. Je využíván zejména k získávání dat hromadné povahy. Základem každého dotazníku jsou otázky, které mohou být otevřené, uzavřené nebo polouzavřené, z nichž nejčastěji používaným typem otázek jsou otázky uzavřené. Tyto otázky nabízejí respondentovi varianty odpovědí, ze kterých vybírá jednu nebo několik odpovědí, tím je mu umožněna rychlejší a snadnější odpověď a jeho ochota odpovídat na otázky je větší. Výzkumníkovi pak tento typ otázek umožňuje jednodušší zpracování odpovědí. Specifickým druhem otázek patřících do otázek uzavřených jsou škálové otázky. Respondent u těchto otázek odpovídá tím způsobem, že volí určitý bod (pozici) na předložené škále. Použití posuzovacích škál umožňuje odstupňované hodnocení (míru nebo intenzitu) zkoumaného jevu nebo vlastnosti.

Podle Pauknerová (2012) se jako nejvhodnější jeví čtyřstupňová škála s možnostmi výběru např. spokojenost, spíše spokojenost, nespokojenost a spíše nespokojenost, neboť zařazení vyjádření typu ani spokojenost, ani nespokojenost neposkytne výzkumníkovi

jednoznačně vyhraněný názor a cílem výzkumu je obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní odpovědi.

Jak Eger (2017) dále uvádí nevýhodou dotazníku je získání pouze omezeného množství informací, např. zjišťujeme názor respondenta, ale již nezjistíme, proč tento názor zastává. Další nevýhodou může být také menší návratnost dotazníků a nedostatečná reprezentativnost.

## **Interview**

Podle Eger (2017) je interview výzkumnou metodou, která patří do dotazování, jež obecně zahrnuje sběr dat prostřednictvím dotazníků a různých typů rozhovorů. Interview však umožňuje výzkumníkovi zachytit nejen data, ale také proniknout do jeho postojů. Při výzkumu je možné použít dvě formy dotazování prostřednictvím rozhovoru, a to strukturované interview, kde otázky a alternativy odpovědí jsou předem pevně dané a nestrukturované interview, kde struktura není předem dána a forma se v praxi blíží vyprávění respondenta. Nestrukturované interview tak umožňuje plnou volnost odpovědí a tím může přinést nové a často i nepředpokládané informace. Předností interview je pružnost reakcí a možnost položení doplňujících otázek a naopak nevýhodou složitější organizace výzkumu, náklady a potřebný čas.

### **2.6.2 Pozorování**

Eger (2017) uvádí, že pozorování jako metoda je komplexem a kombinací směsí pocitů (zrakových, sluchových, čichových, dotykových a chuťových) a jejich vnímání. V podstatě jde o klasický přístup lidí, který odedávna používají k tomu, aby zjistili co a jak se skutečně děje, a proto je samozřejmou součástí řady výzkumů. Pozorováním je možné zjistit a popsat názory lidí tím, že jsou zkoumáni a hodnoceni ve svých přirozených podmínkách. Pozorování má několik variant, a to skryté a otevřené. Při otevřeném pozorování jsou pozorovaní upozorněni na to, že výzkum probíhá a že jsou pozorováni a u skrytého naopak pozorovaní informování nejsou. Ve výzkumu bývá pozorování obvykle doplněno využitím dalších metod. Značnou nevýhodou při pozorování je, že většinu toho, co se děje, výzkumník nepostřehne, k čemuž dochází tehdy, když probíhá najednou více aktivit nebo procesů. U pozorování může také docházet k tomu, že pozorované výstupy jsou ovlivněny výzkumníkem (jeho předsudky, emocemi, hodnotami).

### **2.6.3 Studium a analýza dokumentů**

Jak uvádí Eger (2017) tato metoda využívá pro získání dat nepřímých cest. Výzkumník zde není v přímé interakci s realitou, čímž je zabráněno výskytu chyb jako u výzkumu, při kterém výzkumník v přímé interakci s realitou je. Základním předpokladem studia dokumentů je schopnost jim porozumět a interpretovat je. Analýza dokumentů může mít jak kvalitativní, tak i kvantitativní charakter. Dokumenty jsou velmi hojně používaným zdrojem dat a zahrnují celou škálu dokumentů obsahujících statistická data o organizaci, finanční a legislativní údaje, rozpočty, atd. Do studia dokumentů se řadí také internetové stránky.

### **3 Analýza současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců v zemědělském družstvu**

Analýza motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců byla provedena v konkrétním zemědělském družstvu, jehož představenstvo si nepřálo, aby byl uveden přesný název, ani jiná specifika, která by umožňovala jeho bližší identifikaci. Při zpracování této části bylo vycházeno z informací získaných při nestrukturovaném rozhovoru (interview), který byl v družstvu realizován s pracovníky personálního a mzdového oddělení a hlavním ekonomem a dále z rozboru vnitropodnikové směrnice a veřejně dostupných finančních výkazů. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, byl použit dotazník vlastní konstrukce, který byl vyplňován formou tužka-papír. Dotazník obsahoval celkem 18 položek, které lze metodologicky popsat následovně: 5 identifikačních položek (otázky zjišťující pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délku pracovního poměru a typ pracovní pozice), 13 položek meritorních (otázky a škálové položky, které zjišťovaly různé aspekty pracovní motivace a pracovní spokojenosti, jedna položka zahrnovala přiřazení číselné hodnoty podle subjektivní důležitosti). Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1, níže jsou pak postupně prezentovány jednotlivé položky a výsledky šetření.

Před samotným sběrem dat byl dotazník pilotně ověřen se třemi osobami, aby bylo zaručeno, že položky jsou dostatečně srozumitelné. Na základě tohoto pilotního šetření byly zohledněny připomínky a dotazník byl upraven do finální podoby. Následně byly dotazníky vytisknuty a doručeny pracovníkům družstva. Vyplněné dotazníky pracovníci odevzdávali do uzavřeného boxu, aby byla zajištěna anonymita a aby nedošlo ke ztrátě dotazníků.

V době sběru dat (duben 2019) bylo v daném družstvu zaměstnáno celkem 189 osob. Výzkumného šetření se odmítli zúčastnit členové řídicích orgánů (celkem 5 osob), proto bylo odesláno 184 dotazníků, z nichž bylo vyplněno celkem 145 dotazníků (návratnost 78,8 %). Z důvodu neúplnosti bylo vyloučeno celkem 15 dotazníků, zpracovány tedy byly dotazníky od 130 osob.

### 3.1 Charakteristika zemědělského družstva

Družstvo má dlouhou tradici, bylo založeno již v polovině minulého století a postupně měnilo svůj název, respektive obchodní firmu. Během historie došlo také několikrát ke změně sídla. Průběžně docházelo také k obměnám předmětu činnosti. Družstvo se specializuje na tradiční rostlinnou a živočišnou výrobu, dále pronajímá nemovitosti a provozuje bioplynovou stanici. Hlavními plodinami jsou v rostlinné výrobě družstva pšenice ozimá, ječmen jarní, řepka, cukrovka, kukuřice, hrách setý a plodiny primárně určené pro potřebu výroby živočišné. Živočišná výroba zahrnuje chov prasat a chov holštýnského skotu. Hospodaří na výměře větší než 6000 ha zemědělské půdy. Hospodářský výsledek družstva před zdaněním mezi lety 2009 a 2017 vzrostl z 6,5 milionu Kč na více než 50 milionů Kč. Základní členský vklad u fyzické osoby činí 90 tisíc Kč. Družstvo má zapisovaný základní kapitál cca 50 milionů Kč.

**Tab. 3.2** Ekonomické údaje o družstvu

<b>Období</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>Počet zaměstnanců včetně členů řídicích orgánů</b>
2015	43.218.000 Kč	223
2016	48.216.000 Kč	221
2017	51.397.000 Kč	214
2018	44.825.000 Kč	195

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva, projednává stížnosti členů a může požadovat jakékoliv informace a doklady o hospodaření družstva. Statutárním orgánem je představenstvo v čele s předsedou představenstva. Představenstvo řídí běžnou činnost družstva a rozhoduje o nejdůležitějších otázkách, je podřízeno členské schůzi a plní její usnesení.

V době výzkumu (duben 2019) bylo v daném družstvu zaměstnáno celkem 189 osob, z toho 5 osob byli členové řídicích orgánů.

### 3.2 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců

Představenstvo zemědělského družstva si bohužel nepřálo, aby byly zveřejněny konkrétní výše mezd, při rozhovoru se zaměstnanci personálního a mzdového oddělení a hlavním ekonomem družstva byl zjištěn pouze charakter odměňovacího systému a poskytované formy odměňování.

Poskytovanou formou odměňování je časová mzda, a to hodinová a měsíční, která je u každého pracovníka sjednána ve mzdovém výměru. Technicko-hospodářští pracovníci jsou odměňováni časovou mzdou měsíční zvýšenou o prémie. Výše prémie se pohybuje v rozmezí 20 % až 50 % ze základní hrubé mzdy a je závislá na pozici, kterou jednotliví pracovníci v družstvu zastávají. Odměňování pracovníků rostlinné výroby se liší v zimních a letních měsících, což je dáno charakterem sektoru (závislost na sezónnosti a přírodních podmínkách). Pracovníci rostlinné a živočišné výroby jsou odměňováni časovou mzdou hodinovou, která je navyšována o prémie ve výši 20 %. Základní hodinová sazba jednotlivých prací je upravena v katalogu prací, který představenstvem družstva bohužel nebyl poskytnut. Obdobně jsou odměňováni díleňští pracovníci.

Příplatky k dosažené mzdě se týkají zaměstnanců v rostlinné a živočišné výrobě. Vyplácení těchto příplatků ukládá zaměstnavatelům Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákoník práce udává minimální výši, kterou jsou zaměstnavatelé svým zaměstnancům povinni vyplácet, je však možné sjednat i jinou minimální výši příplatku. Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnancům příplatek ve výši 50 % ze základní hodinové mzdy včetně prémie ve výši 20 %. V případě, že pracuje zaměstnanec v sobotu nebo v neděli přesčas, náleží mu za tento přesčas příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku. Za práci ve svátek připadající na sobotu nebo neděli připadne zaměstnanci příplatek ve výši 100 % z průměrného hodinového výdělku. Dále příplatek ve výši 50 % za práci v sobotu nebo v neděli, a to ze základní hodinové mzdy zvýšené o prémie ve výši 20 % a příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku, pracuje-li zaměstnanec přesčas. V případě, že státní svátek připadne na všední den, tedy od pondělí do pátku, náleží zaměstnanci příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % z průměrného hodinového výdělku. Za práci přesčas v tento den připadne zaměstnanci příplatek ve výši 25 %, a to za hodiny nad plánovanou směnu. Za noční práce, a to v době od 22:00 hod. do 06:00 hod. náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % z průměrného hodinového výdělku. Za práci ve ztíženém a škodlivém pracovním prostředí náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 Kč/hod. za každý ztěžující vliv, kterým může být hluk, prašnost, chemické přípravky nebo práce ve výškách.

Zaměstnanci personálního oddělení byla poskytnuta vnitropodniková směrnice, která upravuje zaměstnanecké benefity. Z analýzy vnitropodnikové směrnice vyplynulo, že zaměstnanci mají nárok na odměny v řádu jednotek tisíc Kč za splnění 10, 15, 20 a 25 odpracovaných let v družstvu. Další odměny se týkají životních výročí – při vzniku nároku na starobní důchod, odchodu do předčasného starobního důchodu a při odchodu do předdůchodu, dále pak při životním výročí 50 let věku. Následně je posuzováno množství odpracovaných let v družstvu (započítává se 10, 15, 20, 25, 30 a více let), přičemž odměny se pohybují v rozmezí 7-15 tisíc Kč. Odměny jsou každoročně navyšovány o hodnotu inflace za předchozí rok, zároveň podléhají odvodu sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmu fyzických osob. Družstvo dále nabízí dárkové balíčky, jejichž hodnota je v řádu stokorun, přičemž na tyto mají zaměstnanci nárok při vzniku nároku na starobní důchod a odchodu do předčasného důchodu nebo předdůchodu, dále pak při dosažení 50 let věku. Pracovníci mají dále nárok na zvýhodněné rekreační ubytování – podmínky jsou stanoveny v závislosti na počtu nocí ubytování a na termínu. Družstvo ve vnitropodnikové směrnici také stanovuje podmínky zvýhodněného závodního stravování – nárok nemají např. zaměstnanci v době nemoci nebo v době dovolené nebo členové družstva, kteří zároveň nejsou jeho zaměstnanci. Zaměstnanci mají dále nárok na týden dovolené navíc, tj. týden dovolené nad rámec zákonem stanovených čtyř týdnů dovolené. Nárok na týden dovolené navíc mají zaměstnanci pracující v družstvu na hlavní pracovní poměr, tento nárok vyplývá z pracovní smlouvy. Družstvo dále pro zaměstnance organizuje vánoční večírky, polní dny, poskytuje jim bezplatně kávu, čaj a nealkoholické nápoje během žní, jakož i obědy a svačiny během žní.

Z rozhovoru se zaměstnanci personálního a mzdového oddělení a hlavním ekonomem družstva vyplynulo, že nespokojenost, respektive spokojenost zaměstnanců družstva není průběžně dlouhodobě plošně řešena, pokud je pracovník s některým aspektem práce nespokojen, je dosavadní praxe taková, že přijde za nadřízeným a svůj názor, požadavek nebo nespokojenost mu sdělí a nadřízený se snaží individuálně tento požadavek vyřešit, aniž by zjišťoval, zda stejný požadavek nemají i další pracovníci. V družstvu v současné době neprobíhají žádné hodnotící pohovory, vše je řešeno tzv. „za pochodu“.

### **3.3 Proces zpracování a analýzy dat**

Po shromáždění dotazníku byla data zpracována a analyzována, což proběhlo v následujících krocích:

1. Kontrola – kontrola kompletnosti dotazníků a dále bylo také ověřováno, zda některé dotazníky nejsou zpracovány ledabyly (např. pouze odpovědi určitého typu), což se nepotvrdilo.
2. Kódování – jednotlivým hodnotám odpovědí byla přiřazena čísla, na základě čehož mohla být data kvantitativně zpracována.
3. Transkripce – data byla přepsána do programu Microsoft Excel (dále MS Excel) a IBM SPSS (dále SPSS).
4. Zpracování – byly vypočítány hodnoty popisné statistiky, vytvořeny tabulky a grafy.
5. Analýza – data byla analyzována a následně interpretována.

### 3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této podkapitole je provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, jsou prezentovány hodnoty popisné statistiky pro jednotlivé otázky dotazníku, který je uveden v příloze č. 1 a dále ilustrativní grafy, tabulky a jejich komentáře. Při zpracování této kapitoly byl použit program Microsoft Excel a IBM SPSS.

#### Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Jak znázorňuje graf 3.1 níže, ve výzkumném souboru převažovali muži, kterých bylo celkem 108, tedy 83,08 %, ženy pak tvořily necelou šestinu, celkem 22, tedy 16,92 %. Tato skutečnost jen potvrzuje údaje uvedené v kapitole 2.5 teoretické části, a to, že žen pracujících v zemědělství je téměř o polovinu méně, než mužů pracujících v tomto oboru.



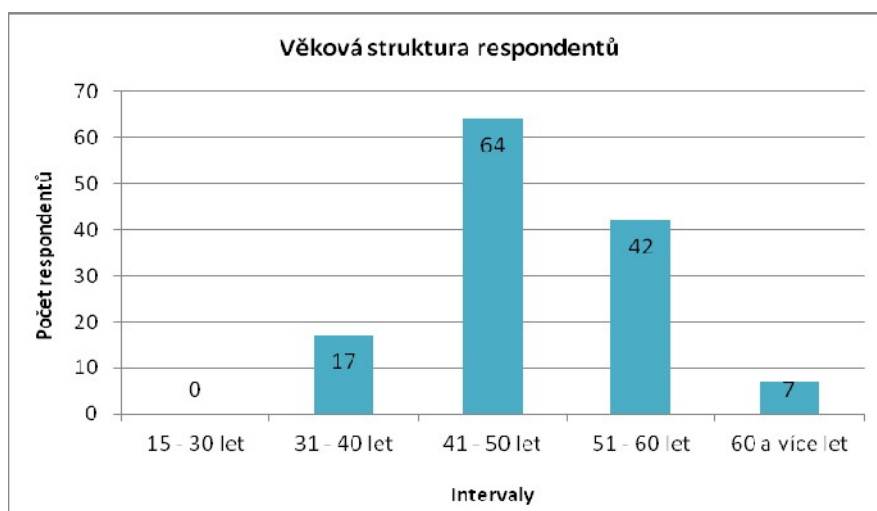
**Graf 3.1** Zastoupení mužů a žen ve výzkumném souboru (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel



## Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?

Druhá otázka cílila na věkovou strukturu respondentů, kteří zde vyplňovali vlastní věk zaokrouhlený na roky, na výběr měli z intervalů: do 30 let, 31 až 40 let, 41 až 50 let, 51 až 60 let, 61 a více let.



**Graf 3.2** Zastoupení respondentů ve věkových intervalech (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 41-50 let, a to celkem 64 osob, tj. 49,23 %, z hlediska četností zastoupení následovali respondenti ve věku 51-60 let, celkem 42 osob, tedy 32,31 %, poté respondenti ve věku 31-40 let, celkem 17 osob, tj. 13,08 % a následně respondenti ve věku 61 a více let (5,38 %). Žádný respondent nebyl mladší 31 let (interval 15-30 let), což svědčí o problému českého zemědělství posledních let, při kterém se snižuje počet mladých lidí se zájmem o tento obor, což může být v budoucnu problém. Hlavním důvodem jsou nízké mzdy a všeobecně rozšířený mýtus, že zemědělství má ve srovnání s jinými odvětvími nízkou prestiž, ale ve skutečnosti jde o jeden z nejmodernějších oborů.

**Tab. 3.2** Věk respondentů – popisná statistika

	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
Soubor (N=130)	48,13	47,5	53	7,7	31	63

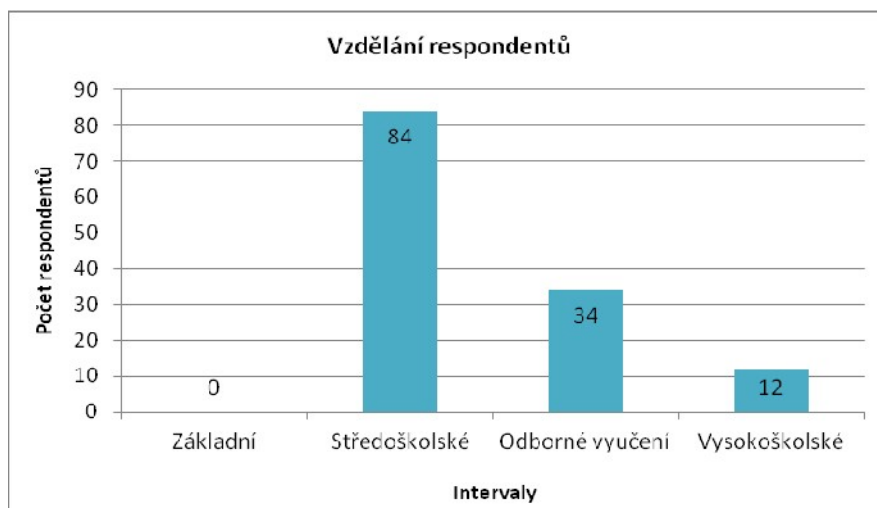
**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Tabulka 3.2 výše znázorňuje hodnoty popisné statiky věku respondentů. Celkově lze říci, že většina respondentů je v období starší dospělosti, nejsou zastoupeni respondenti z období adolescence či mladší dospělosti. Nebylo zjišťováno, zda je některý z respondentů

ve starobním důchodu (vzhledem k tomu, že některým respondentům již bylo 63 let, je možné, že již pobírají starobní důchod).

### Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem otázky bylo zjistit vzdělanostní strukturu zaměstnanců. Respondenti zde měli na výběr z možností: základní vzdělání, odborné vyučení bez maturity, střední vzdělání s maturitou, vysokoškolské vzdělání.



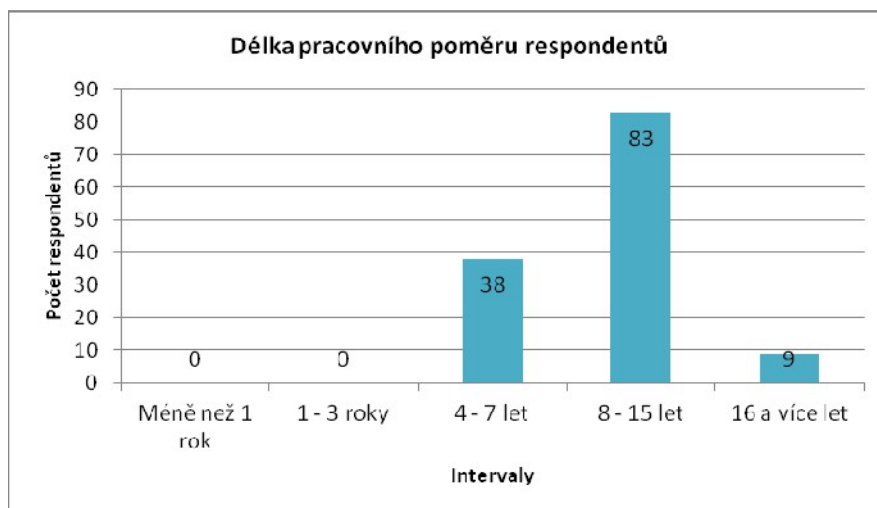
**Graf 3.3** Zastoupení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Jak je z grafu 3.3 výše patrné, nikdo z respondentů neměl pouze základní vzdělání. Vysokoškolské vzdělání mělo pouze 12 osob (9,23 %), většina respondentů, a to 84 měla maturitní vzdělání (64,62 %). Odborné vyučení (výuční list) mělo celkem 34 respondentů (26,15 %). Podrobnější údaje o vzdělání (např. kategorie oboru, stupeň vysokoškolského vzdělání, nebo zda se jedná kvalifikaci pro vykonávanou pracovní činnost) nebyly zjišťovány.

### Otázka č. 4 Jak dlouho u této společnosti pracujete?

Respondenti vyplňovali otevřenou otázku, následně byly pro znázornění použity intervaly: méně než 1 rok, 1 až 3 roky, 4 až 7 let, 8 až 15 let, 16 a více let.



**Graf 3.4** Zastoupení respondentů dle délky pracovního poměru (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Z grafu 3.4 je patrné, že většina respondentů v daném zemědělském družstvu pracuje relativně dlouho, což může vypovídat o určité potřebě jistoty zaměstnání, která bude dále zjišťována otázkou č. 6. Nikdo z respondentů nepracuje v družstvu méně než čtyři roky. Většina respondentů v družstvu pracuje 8-15 let (celkem 83 respondentů, tj. 63,85 %), dále pak významná část osob pracuje v družstvu 4-7 roků (38 osob, tj. 29,23 %) a 9 osob zde pracuje 16 a více let (6,92 %).

**Tab. 3.3** Délka pracovního poměru respondentů – popisná statistika

	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
Soubor (N=130)	10,64	10	13	4,74	4	27

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Tabulka 3.3 výše znázorňuje hodnoty popisné statiky délky pracovního poměru respondentů. Celkově je z výzkumu věkového rozmezí a délky pracovního poměru zaměstnanců v družstvu patrné, že není zajištěna generační obměna pracovníků v zemědělství a je nedostatek mladých lidí se zájmem o tento obor.

### **Otázka č. 5 Na jaké pozici ve společnosti pracujete?**

Jednalo se o otevřenou otázku, odpovědi byly následně roztrženy do kategorií: rostlinná výroba, živočišná výroba, technicko-hospodářští pracovníci a dílenští pracovníci. Jak znázorňuje graf 3.5, pracovníci v rostlinné a živočišné výrobě byli ve výzkumném souboru zastoupeni srovnatelně, tedy 49 v rostlinné výrobě a 47 osob v živočišné výrobě,

respektive 37,69 % a 36,15 %. Následovali pracovníci technicko-hospodářští v počtu 19 osob, 14,62 % a pracovníci na dělnických pozicích v počtu 15 osob, 11,54 %.

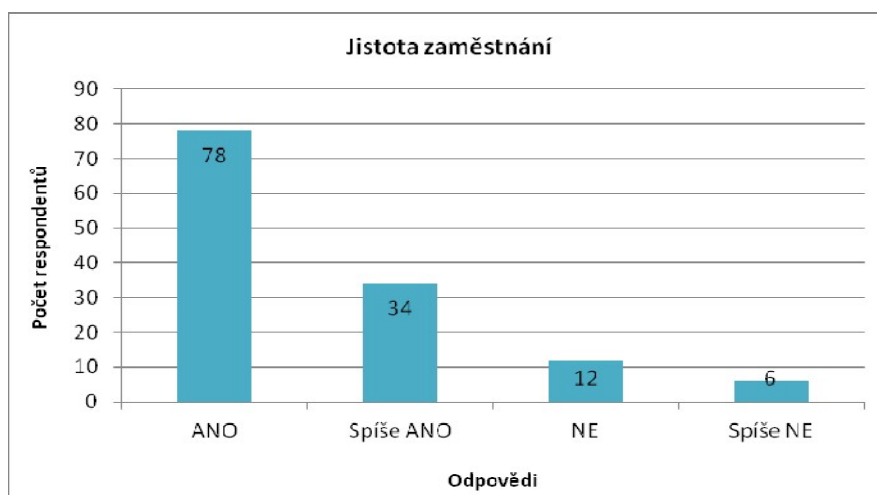


**Graf 3.5** Zastoupení respondentů dle pracovní pozice (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

#### Otázka č. 6 Pociťujete jistotu svého zaměstnání?

Cílem této otázky bylo zjistit provázanost údajů dotazovaných otázkou č. 4 a č. 6. Jednalo se o škálovou otázku s možnostmi odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne.



**Graf 3.6** Vnímaná jistota zaměstnání (absolutní četnosti)

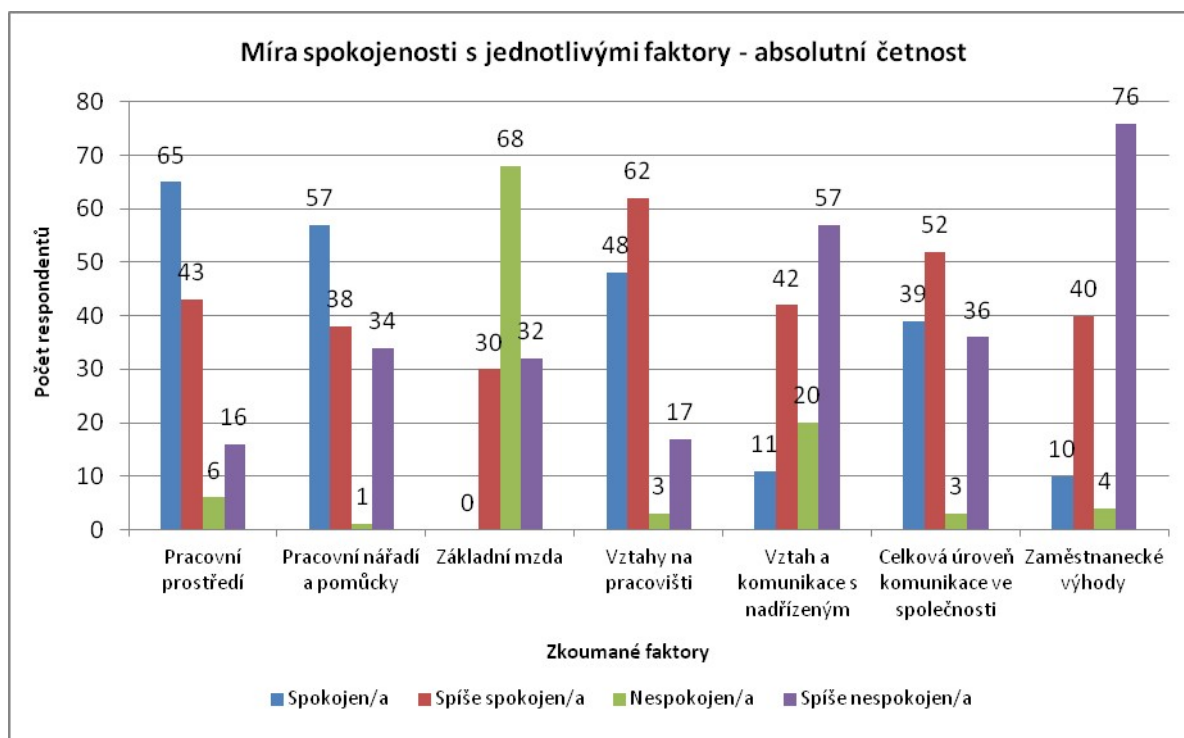
**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Více než polovina respondentů, a to 78 osob (tj. 60,0 %) vypověděla, že jednoznačně pociťují jistotu svého zaměstnání. Při sečtení této hodnoty s částečným souhlasem 34 osob (tj. 26,15 %) je zřejmé, že v daném zemědělském družstvu je potřeba jistoty zaměstnání jednoznačně uspokojena. Vzhledem k výše uvedeným datům ohledně délek pracovních

poměrů, se však nejedná o překvapivý výsledek, neboť jak již bylo výše uvedeno, byla zde ověřována provázanost údajů, která byla tímto potvrzena. Nejistotu zaměstnání vnímá 6 osob (4,62 %) a částečnou nejistotu 12 osob (9,23 %). Je otázkou, zda nízká pracovní spokojenost či motivace nebyla důvodem, proč někteří respondenti nevyplnili dotazník kompletně (toto se hypoteticky týká i dalších položek, níže již problém nebude diskutován).

#### Otázka č. 7 Uved'te, prosím, nakolik jste spokojen/a s níže uvedenými faktory.

Cílem otázky č. 7 bylo zjistit spokojenost respondentů s pracovním prostředím, pracovním nářadím a pomůckami, základní mzdou, vztahy na pracovišti, vztahy a komunikaci s nadřízeným, celkovou úrovní komunikace ve společnosti a se zaměstnaneckými výhodami. Tuto spokojenost respondenti posuzovali formou škálových odpovědí (spokojen/a, spíše spokojen/a, nespokojen/a, spíše nespokojen/a).

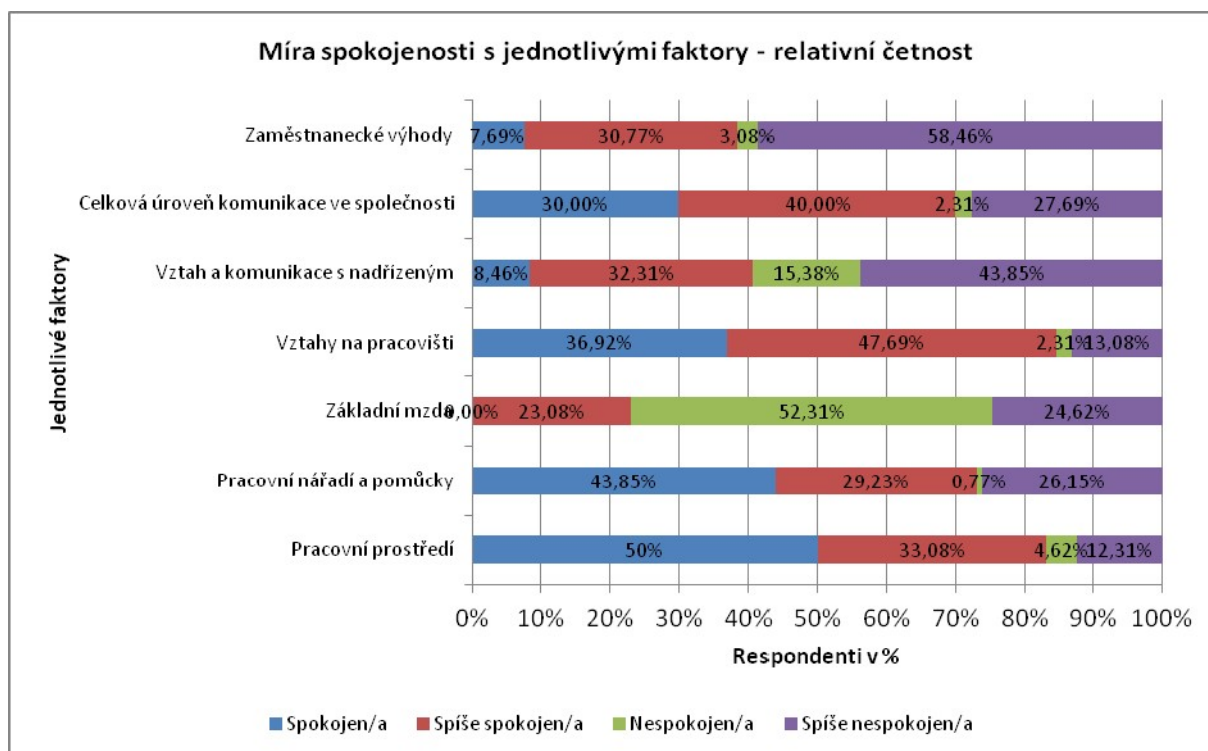


**Graf 3.7** Míra ne/spokojenosti s různými faktory (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Spokojenost byla vyjádřena v odpovědích na otázky týkající se vztahů na pracovišti (110 osob, respektive 84,61 %), pracovního prostředí (108 osob, respektive 83,08 %), nářadí a pomůcek (95 osob, respektive 73,08 %) a celkové úrovně komunikace (91 osob, respektive 70 %). Nikdo z respondentů nebyl jednoznačně spokojen s výší své základní mzdy, většina byla jednoznačně nespokojena (68 osob, respektive 52,31 %) a částečnou nespokojenost vyjádřilo 32 osob (24,62 %), částečnou spokojenost vyjádřilo 30 osob (23,08 %).

U zaměstnaneckých výhod si lze všimnout vysoké míry částečné nespokojenosti – 76 osob (58,46 %) vypovědělo, že jsou spíše nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Další relativní četnosti jsou znázorněny v grafu 3.8 níže.



**Graf 3.8** Míra ne/spokojenosti s různými faktory (relativní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

V programu IBM SPSS, verze 23 byly mezi uvedenými faktory vypočítány hodnoty Spermanova koeficientu korelace.

**Tab. 3.4** Hodnoty Spermanova koeficientu korelace mezi vybranými faktory

	Pracovní prostředí	Nářadí a pomůcky	Základní mzda	Vztahy na pracovišti	Vztahy a komunikace s nadřízeným	Celková úroveň komunikace	Zaměstnanecké výhody
<b>Pracovní prostředí</b>	x	x	x	x	x	x	x
<b>Nářadí a pomůcky</b>	0,787**	x	x	x	x	x	x
<b>Základní mzda</b>	0,223*	0,214*	x	x	x	x	x
<b>Vztahy na pracovišti</b>	0,53**	0,310**	0,263**	x	x	x	x
<b>Vztahy a komunikace s nadřízeným</b>	0,290**	0,067	0,557**	0,305**	x	x	x
<b>Celková úroveň komunikace</b>	0,460**	0,280**	0,360**	0,753**	0,541**	x	x
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	0,208*	0,218*	0,614**	0,183*	0,424**	0,213*	x

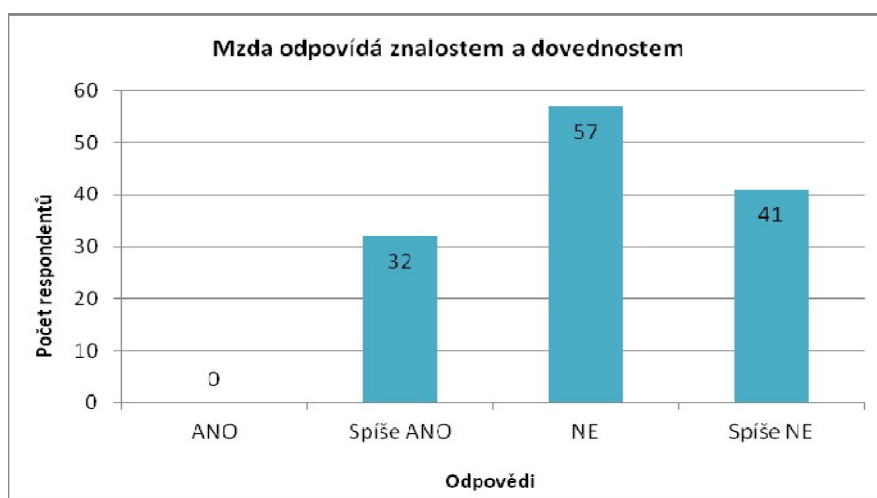
**Zdroj:** vlastní zpracování v programu SPSS

Z tabulky 3.4 je zřejmé, že jednotlivé otázky mapující pracovní spokojenost spolu statisticky významně (tj. \* jako symbol hladiny významnosti 0,05) a častěji statisticky vysoce významně (tj. \*\* jako symbol hladiny významnosti 0,01) korelují. Pouze jedinkrát, a sice v případě vztahů a komunikace s nadřízenými a pracovními náradím či pomůckami, nebyla zjištěna statisticky významná hodnota korelace. Poměrně nízké hodnoty korelace se objevují např. mezi spokojeností s náradím a pomůckami a spokojeností s výší základní mzdy, což není překvapivé, neboť se jedná o značně odlišné faktory. Očekávatelně vysoce koreluje např. spokojenost se vztahy na pracovišti a celkovou úrovní komunikace ve společnosti – lze říci, že komunikace je základem dobrých vztahů. Všimnout si lze také poměrně vysoké korelace mezi mírou spokojenosti se základní mzdou a benefity, což vzhledem k charakteru odměňování obou faktorů není překvapivé.

#### Otázka č. 8 Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vaším znalostem a dovednostem?

Cílem otázky bylo zjistit spokojenost se základní mzdou v závislosti na znalostech a dovednostech pracovníků. Jednalo se o škálovou otázku s možnostmi odpovědi: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Jak je z grafu 3.9 patrné, většina respondentů uvedla, že si nemyslí, že jejich aktuální mzda odpovídá jejich znalostem a dovednostem (celkem 57, respektive 43,85 % uvedlo, že nesouhlasí, dále pak 41 osob, respektive 31,54 % uvedlo, že s výrokiem spíše nesouhlasí). Tyto údaje jsou v souladu s výše uvedenými poznatky zjišťovanými otázkou č. 7 o většinové nespokojenosti respondentů s výší základní mzdy, respektive také se zaměstnaneckými benefity.



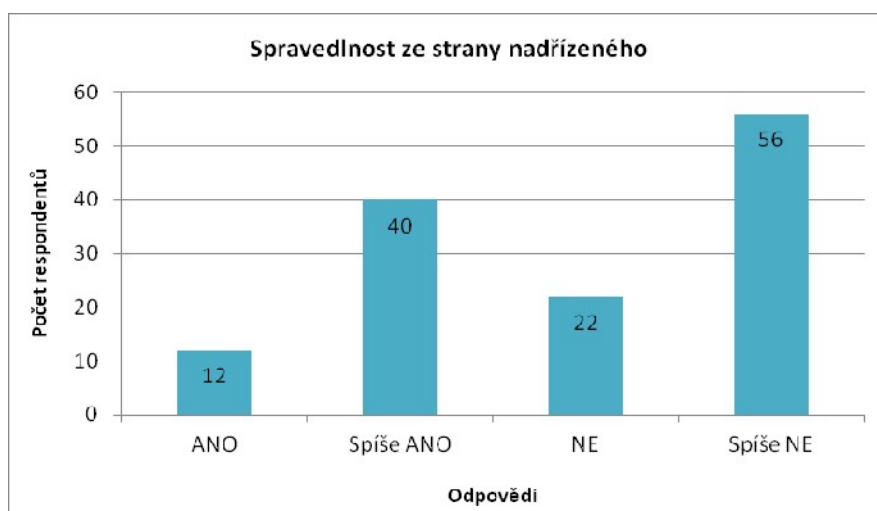
**Graf 3.9** Posouzení, zda mzda odpovídá znalostem a dovednostem (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Níže uvedená sestava otázek č. 9, 10, 11 a 12 cílila na způsob vedení a jednání nadřízených s podřízenými. Jednalo se o škálové otázky s možnostmi odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne. Následně byly v programu SPSS pro odpovědi na otázky, které souvisely s managementem vypočítány hodnoty Spermanova koeficientu korelace.

#### **Otázka č. 9 Myslíte si, že Váš nadřízený jedná se všemi spravedlivě?**

V případě míry vnímané spravedlnosti sice převažuje názor, že nadřízení nejsou spravedliví (56 osob, respektive 43,08 % uvedlo odpověď spíše ne a dalších 22 osob, respektive 16,92 % jednoznačně ne), dohromady ale 40 % osob souhlasilo (součet odpovědí ano a spíše ano), že nadřízení s nimi spravedlivě jednají.



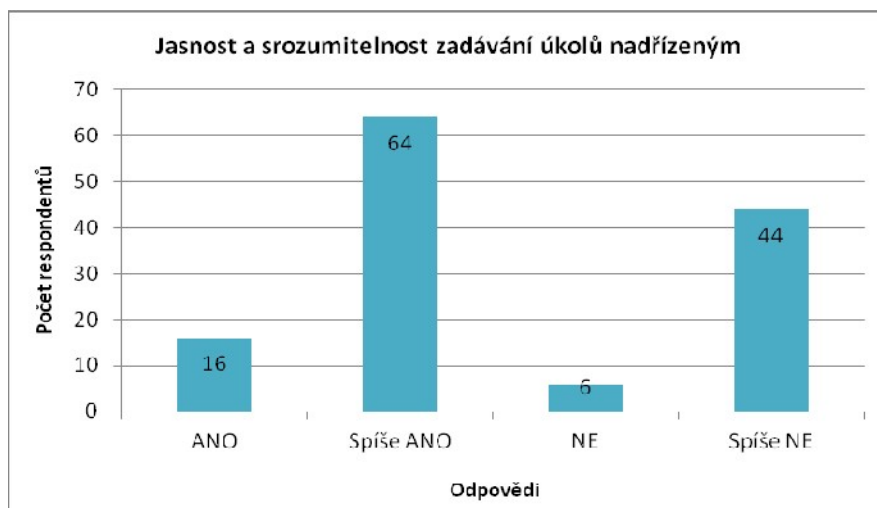
**Graf 3.10** Vnímaná spravedlnost ze strany nadřízených (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

#### **Otázka č. 10 Sděluje Vám Váš nadřízený všechny úkoly jasně a srozumitelně?**

U výsledků odpovědí na otázku č. 10 je patrné, že většina respondentů (80 osob, respektive 61,54 %) uvedla, že nadřízení jim sdělují úkoly jasně a srozumitelně.



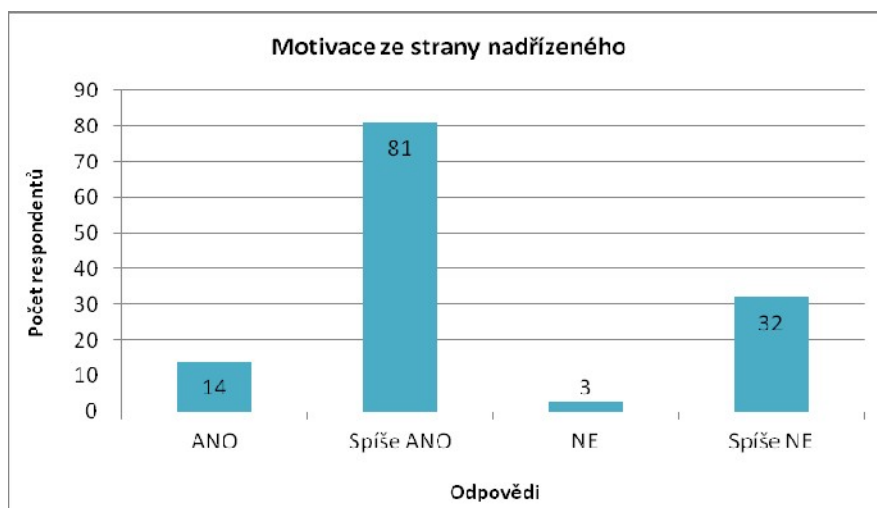


**Graf 3.11** Míra vnímané jasnosti a srozumitelnosti jednání ze strany nadřízených (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

### Otázka č. 11 Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

V případě otázky č. 11 je patrná poměrně vysoká míra souhlasu s výrokem, což značí, že většina respondentů (95, respektive 73,08 %) považuje schopnost svých manažerů motivovat je za dostatečnou.

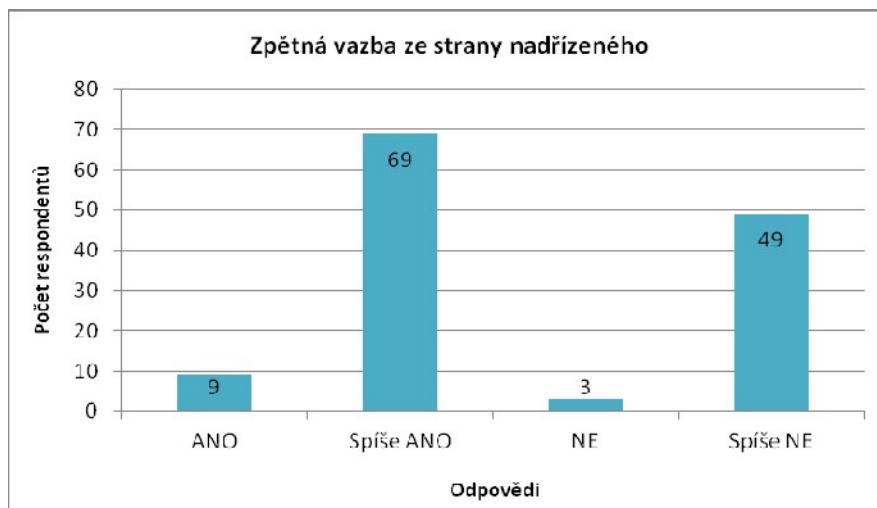


**Graf 3.12** Míra vnímané motivace ze strany nadřízených (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

### Otázka č. 12 Uděluje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu?

V případě odpovědí na otázku č. 12 je výzkumný soubor vcelku polarizován – zatímco 78 osob (respektive 60 %) vypovědělo, že nadřízený jim uděluje zpětnou vazbu (součet odpovědí ano a spíše ano), 40 % osob odpovědělo opačně.



**Graf 3.13** Míra souhlasu s výrokem, že vedení pracovníkům uděluje zpětnou vazbu

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Následně byly v programu SPSS pro odpovědi na otázky, které souvisely s managementem (tj. vztahy a komunikace s nadřízenými, vnímaná spravedlnost nadřízených, srozumitelnost a jasnost zadávání úkolů, motivace nadřízenými, zpětná vazba od nadřízených a pochvala od nadřízených), vypočítány hodnoty Spermanova koeficientu korelace, jak je patrné z tabulky 3.5.

**Tab. 3.5** Hodnoty Spermanova koeficientu korelace mezi vybranými faktory souvisejícími s managementem

	Vztahy a komunikace s nadřízeným	Vnímaná spravedlnost	Jasnost a srozumitelnost zadávání úkolů	Motivace od nadřízených	Zpětná vazba od nadřízených	Pochvala od nadřízených
Vztahy a komunikace s nadřízeným	x	x	x	x	x	x
Vnímaná spravedlnost	0,921**	x	x	x	x	x
Jasnost a srozumitelnost zadávání úkolů	0,653**	0,662**	x	x	x	x
Motivace od nadřízených	0,499**	0,544**	0,778**	x	x	x
Zpětná vazba od nadřízených	0,317**	0,270**	0,120	0,054	x	x
Pochvala od nadřízených	0,860**	0,921**	0,618**	0,539**	0,210*	x

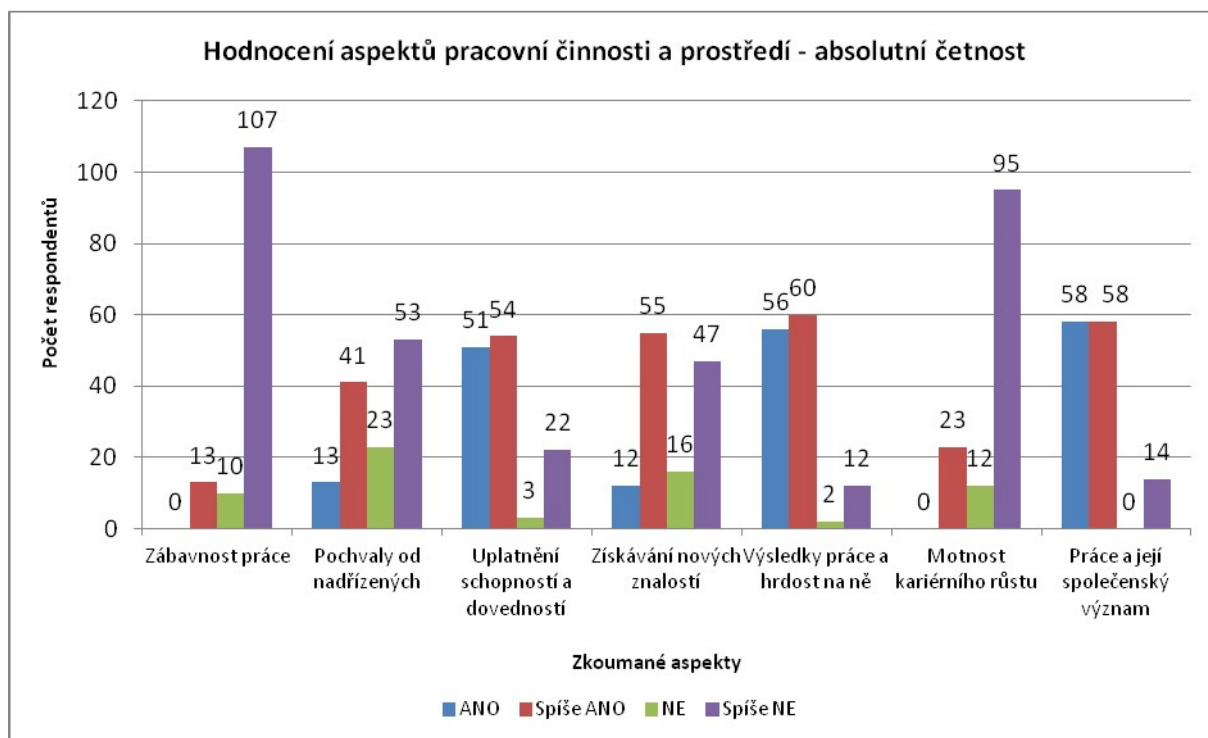
**Zdroj:** vlastní zpracování v programu SPSS

Do tabulky 3.5 byla doplněna poslední otázka Pochvala (míra souhlasu s výrokem, že vedení pracovníky chválí – tato položka byl součástí otázky č. 13 – viz níže).

Celkově lze říci, že většinou odpovědi na jednotlivé otázky související s jednáním manažerů statisticky vysoce významně pozitivně korelují, což značí, že jednotlivé aspekty řízení pracovníků spolu souvisejí a pracovníci to vnímají.

### Otázka č. 13 Uveďte, prosím, na kolik souhlasíte s uvedenými výroky:

U otázky č. 13 respondenti formou škálových odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne) vyjadřovali míru svého ne/souhlasu s výroky, které se týkaly smysluplnosti práce a jejího společenského významu, možností kariérního růstu, výsledků práce a hrdosti na ně, získávání nových znalostí v zaměstnání, uplatnění schopností a dovedností, pochval od nadřízeného a zábavnosti vykonávané pracovní činnosti.

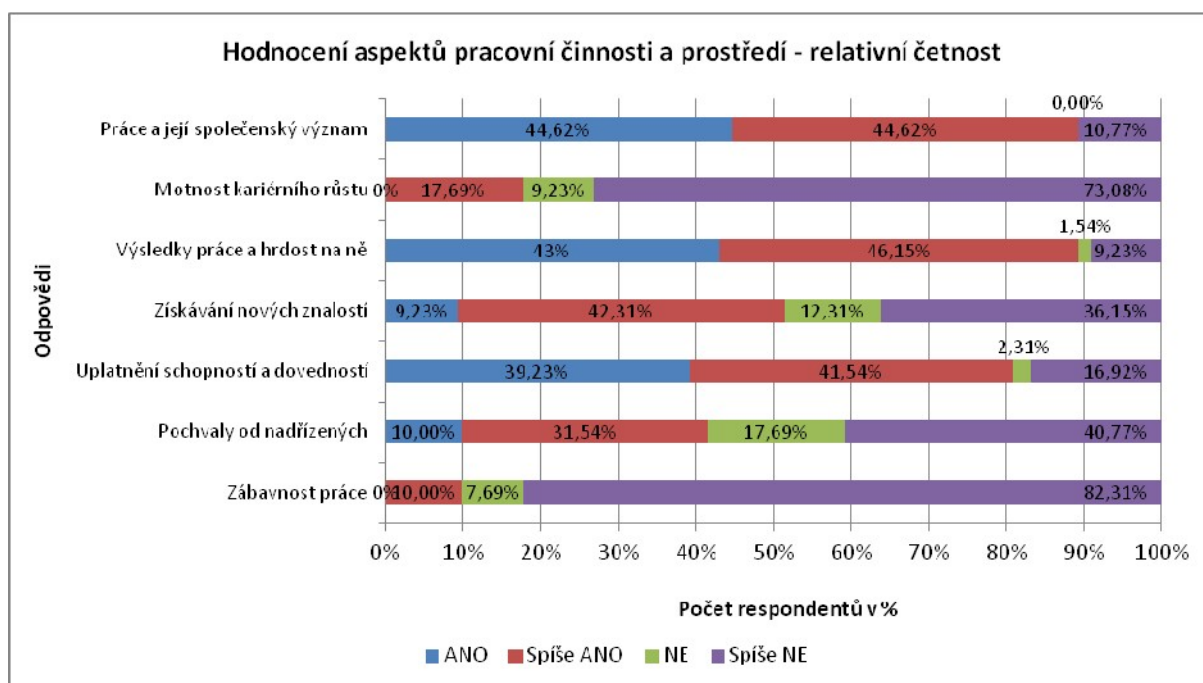


**Graf 3.14** Hodnocení různých aspektů pracovní činnosti a pracovního prostředí (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Výraznější míra nesouhlasu s výroky je patrná u položek mapujících zábavnost pracovní činnosti (celkem 117 osob, respektive 90 % s daným výrokem nesouhlasilo) a názor na možnosti kariérního růstu (celkem 107 osob, respektive 82,31 % s daným výrokem nesouhlasilo). Naproti tomu respondenti se vcelku shodli, že jimi vykonávaná práce má smysl a je společensky významná (celkem 116 osob, respektive 89,24 % s daným výrokem

souhlasilo), že vidí výsledky vlastní práce a jsou na ně hrdí (celkem 116 osob, respektive 89,24 % s daným výrokem souhlasilo). Respondenti se také shodli, že ve svém zaměstnání mohou uplatnit své schopnosti a dovednosti (celkem 105 osob, respektive 80,77 % s daným výrokem souhlasilo), což při propojení údajů získaných u otázky č. 8, která se dotazovala na to, zda si respondenti myslí, že jejich mzda odpovídá jejich znalostem a dovednostem a celkem 98 respondentů odpovědělo, že jejich mzda spíše neodpovídá jejich znalostem a dovednostem opět poukazuje na nespokojenost s finančním ohodnocením respondentů. Určitou polarizaci mezi respondenty je možné vidět v odpovědích na otázky zjišťující, zda od manažerů dostávají pozitivní zpětnou vazbu (pochvaly) a zda mohou ve svém zaměstnání získávat nové znalosti.

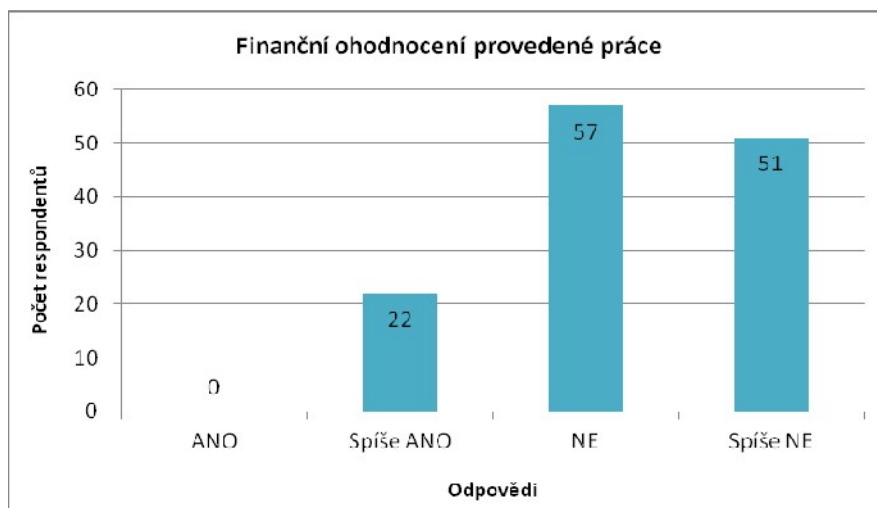


**Graf 3.15** Hodnocení různých aspektů pracovní činnosti a pracovního prostředí (relativní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

#### **Otázka č. 14 Myslíte si, že jste za odvedenou práci dostatečně finančně ohodnoceni?**

Jednalo se o kontrolní otázku k otázce č. 8. a jejím cílem bylo zjistit shodu odpovědí s otázkou č. 8, která byla porovnáním zjištěných údajů potvrzena. Otázka č. 8 se dotazovala na to, zda si respondenti myslí, že jejich mzda odpovídá jejich znalostem a dovednostem. Na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl ano, 32 respondentů odpovědělo spíše ano, 57 respondentů odpovědělo ne a 41 respondentů odpovědělo spíše ne. Jak je z grafu 3.16 patrné, počet odpovědí ne na otázku č. 8 a otázku č. 14 je zcela shodný a je tedy možné konstatovat nespokojenost respondentů s finančním ohodnocením.



**Graf 3.16** Hodnocení, zda jsou pracovníci za svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

### Otázka č. 15 Co je pro Vás ve Vaší práci nejvíce důležité?

Cílem otázky č. 15 bylo zjistit, který z nabízených faktorů je pro respondenty nejdůležitější. Respondenti zde přiřazovali číselnou hodnotu podle subjektivní důležitosti jednotlivých faktorů (od 1 do 10 s tím, že vyšší hodnota znamená vyšší důležitost).

**Tab. 3.6** Hodnocení důležitosti různých faktorů pracovní činnosti (absolutní četnosti)

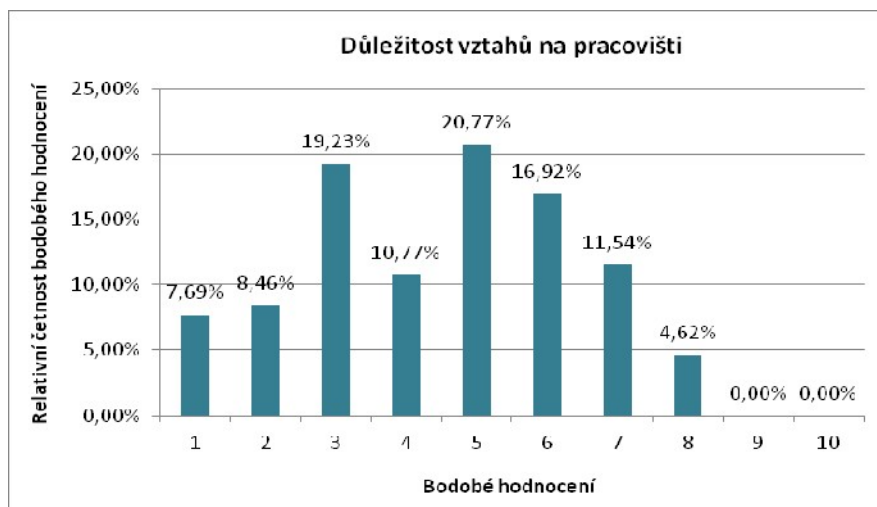
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vztahy na pracovišti	10	11	25	14	27	22	15	6	0	0
Zaměstnanecké výhody	0	5	4	3	5	25	30	23	25	10
Finanční odměny (bonusy, prémie)	0	0	0	0	0	0	15	16	70	29
Pracovní prostředí	0	0	0	10	15	20	56	15	10	4
Uplatnění vlastních znalostí a zkušeností	3	10	11	10	20	21	35	8	7	5
Získání nových znalostí	0	0	12	15	21	33	15	14	13	7
Jistota zaměstnání	0	0	0	0	0	0	18	30	45	37
Základní mzda	0	0	0	0	0	0	0	16	14	100
Pochvala a uznání nadřízeného	0	5	6	7	40	32	12	18	5	5
Možnost kariérního růstu	0	4	6	10	30	38	26	15	1	0

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Z výzkumu vyplynulo a je také patrné z tabulky 3.6, že nejdůležitějším faktorem je základní mzda a naopak nejméně důležitým faktorem jsou pro respondenty vztahy na pracovišti.

Graf 3.17 níže znázorňuje relativní četnosti hodnocení důležitosti vztahů na pracovišti. Z hlediska aritmetického průměru přidělených bodů se jedná o nejméně důležitý faktor

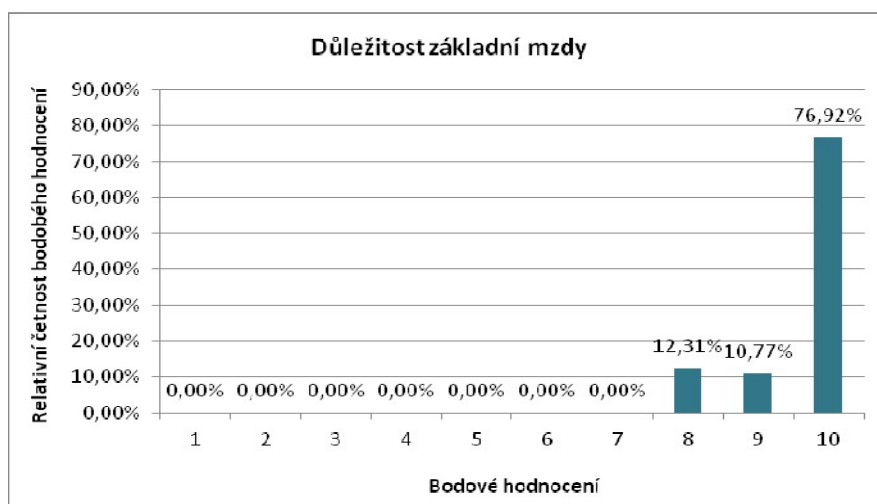
(průměrné skóre 4,48) – lze si všimnout, že hodnocení 9 a 10 bodů nebylo tomuto faktoru přiděleno ani jednou.



**Graf 3.17** Posouzení důležitosti vztahů na pracovišti (relativní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Naproti tomu jako nejdůležitější faktor se po posouzení výše průměrné bodové hodnoty jeví výše základní mzdy (průměr 9,65). Nikdo ze zúčastněných výši základní mzdy nepovažoval za málo nebo středně důležitou, většina naproti tomu tento faktor hodnotila jako maximálně důležitý.



**Graf 3.18** Posouzení důležitosti výše základní mzdy (relativní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Tabulka 3.7 přehledně zobrazuje z hlediska aritmetického průměru přidělených bodů důležitost jednotlivých faktorů, a to od nejméně po nejvíce důležitý faktor.

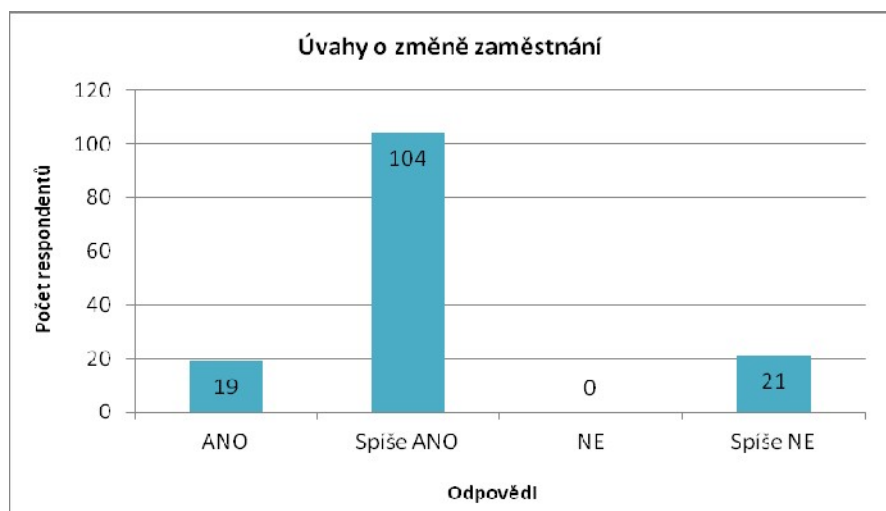
**Tab. 3.7** Průměrné hodnoty posouzení důležitosti jednotlivých faktorů

Faktor	Aritmetický průměr
Vztahy na pracovišti	4,48
Uplatnění vlastních znalostí a zkušeností	5,72
Možnost kariérního růstu	5,81
Pochvala a uznání nadřízeného	5,93
Získání nových znalostí	6,18
Pracovní prostředí	6,75
Zaměstnanecké výhody	7,14
Jistota zaměstnání	8,78
Finanční odměny (bonusy, prémie)	8,87
Základní mzda	9,65

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

### Otázka č. 16 Uvažujete o změně zaměstnání?

Vzhledem k tomu, že pracovníci častokrát pracují v daném družstvu řadu let, může se jevit jako poměrně překvapivé, že většina z nich (123 osob, respektive 94,62 %) uvažuje o změně zaměstnání. Na straně druhé je nutno reflektovat poměrně jednoznačnou nespokojenost s řadou faktorů, především pak s finančním ohodnocením.

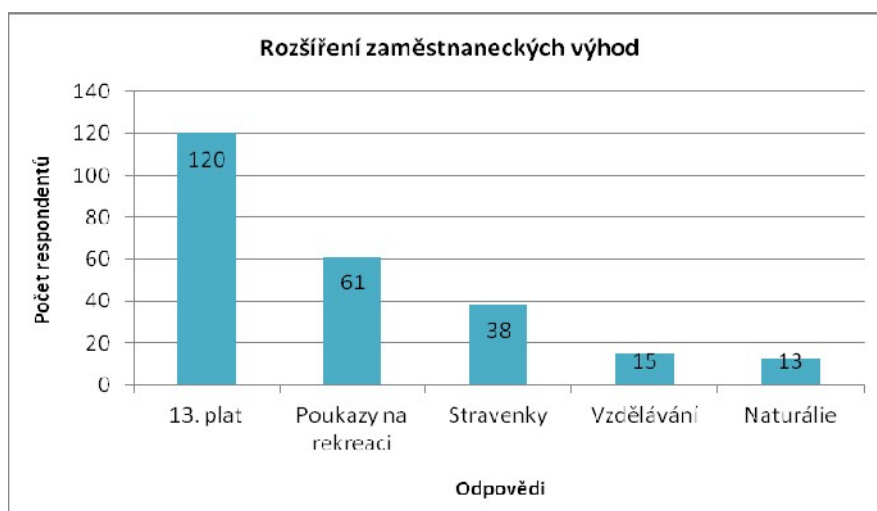


**Graf 3.19** Úvahy o změně zaměstnání (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

**Otázka č. 17 Jaké zaměstnanecké výhody, které váš zaměstnavatel neposkytuje, byste uvítal/a?**

Poslední otázka dotazníku byla nestrukturovaná, respondenti doplňovali odpovědi dle vlastního názoru. Celkem 10 osob v této položce nic neuvedlo.



**Graf 3.20** Benefity, které by si pracovníci přáli ke stávajícím zaměstnaneckým výhodám (absolutní četnosti)

**Zdroj:** vlastní zpracování v programu MS Excel

Získané poznatky byly roztrženy do výše uvedených kategorií. Naprostá většina respondentů (celkem 120 osob, respektive 92,31 %) by preferovala 13. plat. Tento poznatek je zcela v souladu s výše uvedenými údaji, které prokazují nespokojenost většiny pracovníků s výší základní mzdy a také se zaměstnaneckými benefity. Ačkoli mají pracovníci družstva možnost se stravovat za zvýhodněné ceny, necelá polovina respondentů (61 osob, respektive 46,92 %) by uvítala poukázky na potraviny (stravenky) navíc. Ostatní preferované benefity, tj. vzdělávání nebo naturálie (bezplatná firemní produkce jako zaměstnanecký benefit) již mají ve výzkumném souboru menší význam (15 osob, respektive 11,54 % a 13 osob, respektive 10 %).



## 4 Vyhodnocení a doporučení

Muži a ženy nebyli ve výzkumu zastoupeni rovnoměrně, výsledky více vypovídají o mužích, kteří významně převažovali. Věkový průměr (48,13) naznačuje, že jakákoliv doporučení, která by se týkala personálního řízení v daném družstvu, by měla zohledňovat věková specifika – relevantní jsou především psychologické a sociologické poznatky (viz např. použitou literaturu). Ve zkoumaném družstvu je malá fluktuace pracovníků, všichni respondenti v této společnosti pracují 4 a více let, většina pak mezi 8-15 lety, průměrně zde respondenti pracují 10,6 let. Pracovníci z rostlinné a živočišné výroby byli ve výzkumném souboru zastoupeni srovnatelně, tedy 49 pracovníků rostlinné výroby a 47 pracovníků živočišné výroby, následovali pracovníci technicko-hospodářství v počtu 19 osob a osoby pracující na dílenských pozicích v počtu 15 osob.

Většina respondentů uvedla, že pociťuje jistotu svého zaměstnání. Vzhledem k výše uvedené průměrné délce pracovního poměru se nejedná o překvapivý poznatek. Pro další výzkum by byly užitečné dlouhodobější statistiky, které by se týkaly např. toho, jaká byla fluktuace v době ekonomické krize nebo zda společnost musela propouštět.

Většina respondentů byla více či méně nespokojena s výší základní mzdy, nikdo nebyl jednoznačně spokojen a pouze 30 osob, tedy 23,08 %, vyjádřilo částečnou spokojenost. Vzhledem ke skutečnosti, že při posuzování důležitosti výše základní mzdy byl tento faktor ve výzkumném souboru hodnocen jako nejdůležitější, je třeba nespokojenost v této oblasti interpretovat jako závažnou. Podobně také finanční odměny a zaměstnanecké výhody byly hodnoceny jako důležité faktory. Naproti tomu poměrně vysoká míra spokojenosti byla identifikována se vztahy na pracovišti, s pracovním prostředím, nářadím a pomůckami či celkovou úrovní komunikace. Vztahy na pracovišti, pracovní prostředí či pochvala a uznání od nadřízeného se ale ukázaly být jako faktory pro pracovníky nepříliš důležité. Současně je ale nutno zdůraznit, že v rámci orientačních výpočtů míry korelace se ukázalo, že posouzení faktorů, jako jsou pracovní prostředí, nářadí a pomůcky, základní mzda, vztahy na pracovišti, vztahy a komunikace s nadřízenými, celková úroveň komunikace ve společnosti a zaměstnanecké výhody spolu většinou statisticky významně pozitivně korelovalo.

Validitu poznatku o významné nespokojenosti s finančním ohodnocením potvrdily odpovědi na otázku mapující názor, zda mzda odpovídá znalostem a dovednostem pracovníků – většina respondentů se vyjádřila negativně. Na základě souhrnu výsledků odpovědí na otázky mapující způsob vedení (spravedlnost manažerů, jasnost a srozumitelnost komunikace,

motivování a udělování zpětné vazby) nelze vyvodit jednoznačné závěry, respektive lze říci, že někteří respondenti způsob vedení hodnotili pozitivně a někteří negativně. V tomto ohledu by mohla pomoci podrobnější analýza výsledků, kdy by byli srovnáni pracovníci podle pracovních pozic nebo podle délky pracovního poměru.

Z hlediska konceptu vnitřní motivace se jeví jako problematické, že většina, a to 90 % dotázaných, tedy 117 osob uvedlo, že je stávající práce více či méně nebaví. Poměrně negativně byly hodnoceny také např. možnosti kariérního růstu, a to celkem 107 osobami, respektive 82,31 %, avšak když byla důležitost tohoto faktoru hodnocena separátně, nebyl v průměru významný. V zemědělství jsou obecně výsledky pracovní činnosti hmatatelné, a proto není překvapivé, že 116 osob (respektive 89,24 %) souhlasilo s výrokem, že vidí výsledky své práce a jsou na ně hrdí a dále stejný počet osob souhlasil s výrokem, že je jejich pracovní činnost společensky významná.

Aktuálně nelze jednoznačně interpretovat zjištění, že většina respondentů, celkem 123, respektive 94,62 %, v nějaké míře uvažuje o změně zaměstnání. Dotázaní totiž v dané společnosti pracují poměrně dlouhou dobu, poměrně vysoce hodnotí důležitost jistoty zaměstnání, ale v určitých oblastech, především pak v oblasti finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů, jsou nespokojeni. Zde by opět mohla pomoci diferencovanější analýza – především s ohledem na pracovní pozice a délku pracovního poměru. Užitečná by ale byla také longitudinální data, tj. např. jak tomu ve věci úvah o změně zaměstnání bylo např. před rokem nebo před dvěma lety, zda v této oblasti dochází k nějakému vývoji a nehrozí, že v situaci velmi nízké nezaměstnanosti by se společnost mohla ocitnout bez řady pracovníků.

Pokud by si dotazovaní pracovníci mohli sami vybrat další benefity, volili by především 13. plat, což je v podstatě iterací již zjištěného – pracovníci jsou nespokojeni primárně z finančních důvodů. Dále byly uvedeny následující benefity: poukázky na rekreaci, stravenky, vzdělávání a naturálie. Je třeba ale reflektovat, že odpovědi byly získávány otevřenou otázkou, což mohlo vést k tomu, že respondenti si v daný moment nevybavili (nebo prostě neznali) aktuální možnosti zaměstnaneckých výhod. Návazně by bylo zřejmě vhodnější udělat doplňkově polostrukturované rozhovory.

Na základě realizovaného šetření lze navrhnout možná doporučení a změny pro personální práci, respektive pro osoby za personální řízení odpovědné:

1. Zavést formální systém sledování pracovní spokojenosti a motivace. Data by bylo vhodné zpracovávat statisticky, aby bylo možné zjišťovat poznatky diferencovaně, např. s ohledem na délku pracovního poměru nebo pracovní pozici.
2. Pracovní motivace zaměstnanců nebo jejich pracovní spokojenost by měla být sledována systematicky, aby bylo možné vyhodnocovat případné trendy (např. s ohledem na aktuální stav národní ekonomiky, problémy zemědělství jako sektoru nebo lokální specifika).
3. Manažeři by mohli s pracovníky realizovat pravidelné hodnotící rozhovory, zároveň by bylo možné realizovat např. dotazníková šetření. Vzhledem k případnému střetu zájmů personálních manažerů se nabízí i varianta anonymních dotazníkových šetření.
4. Celkově se nezdá, že by z hlediska pracovníků byl způsob vedení zásadním problémem, ale i zde se objevila nespokojenost, především pak v míře vnímané spravedlnosti ze strany nadřízených. Spravedlnost v hodnocení a odměňování by tak měla být tématem, které by bylo jednoznačně adresováno v personálním řízení.
5. Jako problém se jeví i vnitřní motivace – většina pracovníků nepovažuje svoji práci za zábavnou. Tento problém by mohl být řešen např. přeřazením na jinou práci (horizontální rotace práce), obohacováním práce nebo zajištěním vzdělávání pracovníků. Opomíjet nelze ani postupy, jako je např. koučink nebo motivační rozhovory.
6. V rámci personálního managementu by bylo vhodné uvažovat o aplikaci některé z obecných koncepcí pracovní motivace a odměňování, které byly popsány v teoretické části.
7. V teoretické části diplomové práce byly prezentovány poznatky o mzdové diskriminaci žen v českém zemědělství. Vzhledem k tomu, že ve výzkumném souboru převažovali muži, kterých bylo celkem 108 a ženy tvořily jen necelou šestinu, celkem 22, mělo by se družstvo otázkami genderové rovnosti zabývat.
8. Ačkoli nízké průměrné mzdy jsou dlouhodobým trendem českého zemědělství, na základě výsledků výzkumu se nabízí otázka, zda by představenstvo družstva nemělo uvažovat o možnostech navýšení mezd. Představenstvo družstva sice neposkytlo konkrétní údaje o výši mezd, ale poznatky prokazující nespokojenost zaměstnanců s výší základních mezd a benefitů, se jeví jako poměrně průkazné. Z tohoto důvodu je níže uveden orientační

výpočet nákladů na plošné navýšení základní hrubé mzdy o částku 6.000 Kč, tak aby bylo dosaženo průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v České republice, která je pro rok 2017 uváděna ve výši 29.504 Kč. Uvažována bude průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v zemědělství dle CZ-NACE pro rok 2017, která je uvedena ve výši 23.713 Kč.

Průměrná hrubá měsíční mzda	23.713 Kč
Navýšení průměrné hrubé měsíční mzdy	6.000 Kč
Průměrná hrubá měsíční mzda po navýšení	29.713 Kč
Odvod sociální pojištění za společnost ve výši 25 %	7.428 Kč
Odvod zdravotního pojištění za společnost ve výši 9 %	2.674 Kč

Výpočet osobních nákladů při navýšení:  $29.713 + 7.428 + 2.674 = 39.815$  Kč

Náklady družstva na jednoho zaměstnance při navýšení průměrné hrubé měsíční mzdy o částku 6.000 Kč by činily částku 39.815 Kč. Jedná se tak o částku 8.040 Kč více než při průměrné hrubé měsíční mzdě ve výši 23.713 Kč, kdy náklady družstva na jednoho zaměstnance činí částku 31.775 Kč (průměrná hrubá měsíční mzda 23.713 Kč + sociální pojištění 5.928 Kč + zdravotní pojištění 2.134 Kč = 31.775 Kč).

9. Vzhledem ke skutečnosti, že při možnosti volby zaměstnaneckých benefitů pracovníci jednoznačně preferovali 13. plat a mzdu současně hodnotili jako nejdůležitější faktor, nelze předpokládat, že zavedení nefinančních benefitů by mělo výraznější vliv než zavedení dalších finančních benefitů, je níže uveden návrh na zavedení 13. platu. Jako vhodné se jeví vyplácení 13. platu v listopadovém výplatním termínu, a to ve výši 20 % z průměrné hrubé mzdy ve výši 23.713 Kč (při výpočtu bude vycházeno z průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v zemědělství dle CZ-NACE pro rok 2017, která je udávána ve výši 23.713 Kč) za období od června do října.

Průměrná hrubá měsíční mzda	23.713 Kč
Hrubá měsíční mzda za období červen až říjen	118.565 Kč
20 % z hrubé měsíční mzdy za období červen až říjen	23.713 Kč
Hrubá měsíční mzda + 20 % z hrubé mzdy za období červen až říjen	47.426 Kč
Odvod sociální pojištění za společnost ve výši 25 %	11.857 Kč

Odvod zdravotního pojištění za společnost ve výši 9 %

4.268 Kč

Výpočet osobních nákladů při zvýšení o 13. plat:  $47.426 + 11.857 + 4.268 = 63.551$  Kč

Náklady družstva na jednoho zaměstnance by při zavedení 13. platu činily 63.551 Kč. Při porovnání s náklady na průměrnou hrubou měsíční mzdu ve výši 23.713 Kč, zvýšenou o odvody na sociální a zdravotní pojištění, které je zaměstnavatel povinen hradit, jsou náklady pro družstvo při zavedení 13. platu o 31.775 Kč vyšší. Je již na rozhodnutí představenstva družstva, jaká pravidla při vyplácení 13. platu zavede.

10. V tabulce 3.7 je uvedeno nákladové srovnání při zavedení nových finančních benefitů.

**Tab. 4.1** Srovnání nákladů družstva při zavedení finančních benefitů

	Hrubá měsíční mzda + navýšení	Hrubá měsíční mzda + 13. plat	Hrubá měsíční mzda
<b>Hrubá měsíční mzda</b>	23.713 Kč	23.713 Kč	23.713 Kč
<b>Navýšení o 6.000 Kč</b>	6.000 Kč	0	0
<b>13. plat</b>	0	23.713 Kč	0
<b>SP zaměstnavatel 25 %</b>	7.428 Kč	11.856 Kč	5.928 Kč
<b>ZP zaměstnavatel 9%</b>	2.674 Kč	4.268 Kč	2.134 Kč
<b>Celkem</b>	39.815 Kč	63.550 Kč	31.775 Kč
<b>Roční náklady družstva na jednoho zaměstnance</b>	477.780 Kč	413.075 Kč	381.300 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

Je již na zvážení představenstva družstva, zda některý z navržených finančních benefitů zavede či nikoliv, ale vzhledem ke skutečnosti, že výzkumem byla nespokojenost se základní mzdou jednoznačně potvrzena, se tento krok pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců jeví jako velmi vhodný.

11. Mezi pracovníky rostlinné a živočišné výroby jsou ovšem přirozené rozdíly dané sezónností, respektive charakterem práce, což by bylo nutné v navazujících změnách personálního řízení zohlednit.

12. Pozitivně lze hodnotit spokojenost pracovníků např. se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím, náradím a pomůckami či celkovou úrovní komunikace. Jako pozitivní se jeví také skutečnost, že většina pracovníků cítí jistotu stávajícího zaměstnání a jistota

zaměstnání je pro ně zároveň velmi důležitým faktorem. Bude-li ale tento poznatek konfrontován se zjištěním, že výrazná většina pracovníků více či méně uvažuje o změně zaměstnání, jedná se spíše o protichůdná zjištění a měla by jim v personální práci být věnována patřičná pozornost.

## 5 Závěr

Pracovní motivace je primárně psychologickým tématem, jehož uchopení v personální praxi s ohledem na odměňování pracovníků není jednoduché. V podmínkách českého zemědělství, které se jako sektor potýká s četnými problémy, jako např. s klesajícím počtem zaměstnanců, nezájmem mladých osob nebo dlouhodobě nízkými mzdami, je problém udržení vysoké pracovní motivace ještě složitější.

Cílem této diplomové práce byl rozbor stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců v zemědělském družstvu a zjištění jejich postojů k pracovní motivaci a spokojenosti a na základě provedeného výzkumu navržení možných doporučení a změn.

V teoretických a metodologických východiscích práce byly popsány tuzemské i zahraniční poznatky o pracovní motivaci a řízení pracovního výkonu odměňováním. Aplikovatelnost některých konceptů, jako např. kafetéria systému, může být v limitovaných podmínkách některých zemědělských podniků problémem. Zaměstnavatelé musejí hledat různé způsoby, které by mohly snížit fluktuaci zaměstnanců, podnítit zájem potenciálních nových pracovníků a zvýšit pracovní motivaci.

V rámci analýzy současného stavu motivace a odměňování pracovníků byl v konkrétním zemědělském družstvu proveden výzkum, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Realizovaným šetřením bylo zjištěno, že největší spokojenost pocítují zaměstnanci družstva zejména v oblastech týkajících se vztahů na pracovišti, pracovního prostředí, náradí a pomůcek a celkové úrovně komunikace. Také se shodli, že jimi vykonávaná práce má smysl, je společensky významná a že vidí výsledky vlastní práce a jsou na ně hrdí. Dále bylo šetřením zjištěno, že ačkoli se jedná o družstvo s poměrně dobrými hospodářskými výsledky, pracovníci jsou vesměs nespokojeni s výší základní mzdy či zaměstnaneckými benefity a nezdá se, že by poměrná spokojenost s výše uvedenými faktory tento problém kompenzovala – většina dotazovaných pracovníků uvažuje o změně zaměstnání. Na základě těchto zjištění byl vypracován návrh na zavedení nových finančních benefitů, a to zejména zvýšení hrubé měsíční mzdy nebo zavedení 13. platu a tato doporučení byla vyčíslena také nákladově. Vyvozena byla také další doporučení týkající se pracovní motivace a odměňování v praxi i pro navazující podrobnější analýzu těchto nebo podobných dat, která by znamenala text výrazněji většího rozsahu.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

AAMODT, Michael G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Belmont, CA: Wadsworth, 2010. 684 s. ISBN 978-0-495-60106-7.

ARMSTRONG, Michael. *How to be an even better manager: A complete A-Z of proven techniques and essential skills*. London: KoganPage, 2014. 384 s. ISBN 978-0-7494-7154-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BROWN, P. C., H. L. ROEDIGER a M. A. MCDANIEL. *Nauč se to!: jak se s pomocí vědy efektivněji učit a více si pamatovat*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2017. 280 s. ISBN 978-80-7555-030-9.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DWECKOVÁ, Carol S. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-7555-032-3.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 184 s. ISBN 978-80-261-0735-4.



GAGNÉ, Marylène a kol. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 2014. 464 s. ISBN 978-0-19-979491-1.

HOFFMAN, Bobby. *Motivation for learning and performance*. Boston: Elsevier Academic Press, 2015. 426 s. ISBN 978-0-12-800779-2.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3380-7.

JANIŠ, Kamil a Jitka SKOPALOVÁ. *Volný čas seniorů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 106 s. ISBN 978-80-247-5535-9.

KANFEROVÁ, R., G. CHEN and R. D. PRITCHARD. *Work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge, 2008. 716 s. ISBN 978-0-8058-5745-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7400-343-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 200. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 216 s. ISBN 978-80-7261-257-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 160 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MCKEEOVÁ, Annie. *Management: A focus on leaders*. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 720 s. ISBN 978-0132575904.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

- RYAN, Richard M. a kol. *The Oxford handbook of human motivation*. New York: Oxford University Press, 2012. 608 s. ISBN 978-0-19-539982-0.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SÁLUSOVÁ, Dana. *České zemědělství očima statistiky: 1918-2017*. Praha: Český statistický úřad, 2018. 85 s. ISBN 978-80-250-2841-4.
- SIMPSON, Eleanor H. a Peter D. BALSAM a kol. *Behavioral Neuroscience of Motivation*. Cham: Springer International Publishing, 2016. 587 s. ISBN 978-3-319-26933-7.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TORRINGTON, D., L. HALLOVÁ and S. TAYLOR. *Human resource management*. New York: Pearson, 2017. 720 s. ISBN 978-1-292-12909-9.
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VANDENBOS, Gary R a kol. *APA dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2015. 1204 s. ISBN 978-1-4338-1944-5.
- VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2018. 472 s. ISBN 978-80-271-0871-8.

WEINER, Irving B., SCHMITT, Neal W., HIGHHOUSE, Scott a kol. *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Hoboken, John Wiley & Sons, 2013. 816 s. ISBN 978-0-470-76887-7.

WILKINSON, A., T. REDMAN and T. DUNDON. *Contemporary human resource management*. Harlow: Pearson Education Ltd.. 2017. 632 s. ISBN 978-1-292-08826-6.

### **Elektronické zdroje a ostatní**

ČESKÁ TELEVIZE. *Mzdy předhánějí produktivitu a napravují minulost. Jen to nesmí trvat příliš dlouho.* [online]. Praha: Česká televize, 2019, 28. 1. 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2712458-mzdy-predhaneji-produktivitu-a-napravuji-minulost-jen-nesmi-trvat-prilis-dlouho>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zisk v českém zemědělství meziročně poklesl* [online]. ČSÚ [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zisk-v-ceskem-zemedelstvi-mezirocne-poklesl->

DANDA, Přemysl. Kvůli nedostatku lidí nahrazují agrární pracovníky roboti. In: *iHned.cz* [online]. Praha: Economia, 2018, [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66337750-kvuli-nedostatku-lidi-nahrazuji-agrarni-pracovniky-roboti>

HANIBAL, Josef a kol. *Strukturální šetření v zemědělství - analytické vyhodnocení - 2013* [online]. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, kontaktní pracoviště FADN, 2015 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: [http://www.akcr.cz/data\\_ak/15/k/Stat/StrukturalSetreniVzem2013.pdf](http://www.akcr.cz/data_ak/15/k/Stat/StrukturalSetreniVzem2013.pdf)

iROZHLAS. *Průměrná mzda v Česku koncem roku vzrostla na 33 840. Analytici očekávali lepší výsledek* [online]. Praha: Český rozhlas, 2019, 8.3.2019. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/prumerna-mzda-v-cesku-2018-hodnota-kolik-ctvrte-ctvrtleti\\_1903081115\\_ako](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/prumerna-mzda-v-cesku-2018-hodnota-kolik-ctvrte-ctvrtleti_1903081115_ako)

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Zemědělství 2017* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2018 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/591564/Zemedelstvi\\_2017.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/591564/Zemedelstvi_2017.pdf). ISBN 978-80-7434-449-7.

SVOBODA, Miroslav. Bohumír Dufek: Budoucnost českého zemědělství a venkova jsou spojené nádoby. In: *OSPV - ASO ČR* [online]. Praha: OSPV - ASO ČR, 2018 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.ospzv-aso.cz/obsah/71/bohumir-dufek-budoucnost-ceskeho-zemedelstvi-venkova-jsou-sp/21321>

VENCLOVÁ, K., A. ŠALKOVÁ a G. KOLÁČKOVÁ. Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness* [online]. 2013, 5(2), 20-36 [cit. 2019-04-20]. DOI: 10.7441/joc.2013.02.02. ISSN 1804171X. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&cid=131>

ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČESKÉ REPUBLIKY. ZSČR: *Bulletin 2016* [online]. ZSČR [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.zscr.cz/download/files/bulletin\\_ZS\\_CR\\_2016\\_komplet.pdf](https://www.zscr.cz/download/files/bulletin_ZS_CR_2016_komplet.pdf)

ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČESKÉ REPUBLIKY. ZSČR: *Bulletin 2017* [online]. ZSČR [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.zscr.cz/download/files/bulletin\\_ZS\\_CR\\_2017\\_komplet.pdf](https://www.zscr.cz/download/files/bulletin_ZS_CR_2017_komplet.pdf)

### **Zákon**

Zákon č. 262 ze dne 21.4.2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy). ISSN 1211-1244.

### **Podnikové dokumenty**

Vnitropodniková směrnice zemědělského družstva platná pro rok 2019

Výroční zpráva zemědělského družstva za rok 2016

Výroční zpráva zemědělského družstva za rok 2017

Výroční zpráva zemědělského družstva za rok 2018

## Seznam zkratk

ČT	Česká televize
ha	hektar
p. b.	procentní bod
z. p.	zemědělská půda
ZSČR	Zemědělský svaz České republiky

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, který byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.7.2019



Bc. Nikol Baboráková